



FONDATION MARCEL HICTER

**Recherche sur les nouveaux modes opératoires de coopération  
entre opérateurs culturels, acteurs économiques et pouvoirs publics  
dans le champ culturel**

**Recherche réalisée en Communauté Wallonie-Bruxelles  
par la Fondation Marcel Hicter**

**dans le cadre de l'Education Permanente de la Communauté française de Belgique  
et du Programme Linked Euroregion Arts Development**

**Recherche conduite par François Xavier Lefebvre**

**Avril 2006**

Fondation Marcel Hicter  
2, Place Van Meenen  
1060 Bruxelles  
Tel : +32.2.641.89.80  
Fax : +32.2.641.89.81  
Courriel: [fx.lefebvre@fondation-hicter.org](mailto:fx.lefebvre@fondation-hicter.org)

Au terme de cette recherche, nous souhaitons remercier ceux qui nous ont aidés dans la réalisation de ce travail. En haut de liste se trouvent les membres de la Fondation Hicter et les partenaires français et flamands avec lesquels les objectifs et les méthodes ont été fixés. Nous souhaitons également souligner l'apport de l'ensemble des opérateurs qui ont accepté de faire partie de notre panel d'entretiens et ceux qui ont pris une part active dans la réalisation du séminaire de Mons dont l'apport en terme de contenu fut essentiel. Enfin, nous remercions Michel Quévit et Jean-Pierre Deru pour leur relecture avisée et critique.

Une attention toute particulière à Ester Marchetti pour son travail d'investigation, de prise de contact et d'entretien.

# Table des matières

<b><u>TABLE DES MATIERES</u></b>	<b>3</b>
<b><u>CHAPITRE 1 : MISE EN CONTEXTE</u></b>	<b>6</b>
1.1. UNE ACTION PROSPECTIVE DESSINEE SUR LE LONG TERME	6
1.2. CONJONCTION DE DIFFERENTS ELEMENTS FAVORABLES A DE NOUVEAUX DEVELOPPEMENTS	7
<b><u>CHAPITRE 2 : APPROCHE METHODOLOGIQUE</u></b>	<b>8</b>
2.1. MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION RECHERCHE AU SEIN DU PROGRAMME LEAD-NETWORK	8
2.1.1. DES ETUDES COMPARATIVES	8
2.1.2. UNE RECHERCHE CENTREE SUR LA COMMUNAUTE FRANÇAISE DE BELGIQUE	8
2.1.3. LE SEMINAIRE LEAD SUR LES PARTENARIATS PRIVE-PUBLIC DANS LE SECTEUR CULTUREL	8
2.1.4. UNE ETUDE DE FAISABILITE	8
2.2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE MENEES PAR LA FONDATION HICTER	9
2.2.1. MOBILISATION DE RESSOURCES	9
2.2.2. IDENTIFICATION DU PANEL	9
2.2.3. PRESENTATION DU GUIDE DE L'ENTRETIEN	10
2.3. TERMINOLOGIE	11
2.3.1. LES PARTENARIATS PRIVE-PUBLIC	11
2.3.2. LES ACTEURS	12
<b><u>CHAPITRE 3 : DES OPERATEURS EN INTERACTION</u></b>	<b>14</b>
3.1. LE SECTEUR DES ENTREPRISES	14
3.1.1. (S')INVESTIR DANS LA COMMUNAUTE	14
3.1.2. LES OBJECTIFS COMMERCIAUX	15
3.1.3. UNE RECHERCHE DE LEGITIMITE ET UNE PROFESSIONNALISATION ACCRUE	16
3.1.4. L'IMPLICATION DE L'ENTREPRISE DANS SON ENTIERETE	17
3.2. LE SECTEUR DES OPERATEURS CULTURELS	17
3.3. LE SECTEUR DES POUVOIRS PUBLICS	20
3.4. VERS UNE RELATION PARTENARIALE	20

<b>CHAPITRE 4 : QUELQUES PISTES DE PARTENARIATS INNOVATEURS</b>	<b>21</b>
<b>4.1. PARTENARIAT PRIVE-PUBLIC ET PROXIMITE</b>	<b>21</b>
<b>4.2. PARTENARIAT DE COMPETENCE</b>	<b>23</b>
<b>4.3. PARTENARIAT PRIVE-PUBLIC ET GOUVERNANCE CITOYENNE</b>	<b>25</b>
<b>4.4. PARTENARIAT PRIVE-PUBLIC ET DEVELOPPEMENT DURABLE</b>	<b>26</b>
<b>4.5. PARTENARIAT PRIVE-PUBLIC ET SOCIETE DE LA CONNAISSANCE</b>	<b>28</b>
<b>CHAPITRE 5 : LA MISE EN PLACE D'UNE RELATION PARTENARIALE</b>	<b>29</b>
<b>5.1 DÉFINIR LES ATTENTES ET LES OBJECTIFS POURSUIVIS PAR LA STRUCTURE</b>	<b>29</b>
5.1.1. COMMENCER PAR LE COMMENCEMENT : COMMUNIQUER	29
5.1.2. INTERROGER SON FONCTIONNEMENT	30
5.1.3. POSER SA STRUCTURE EN FONCTION DE SON ENVIRONNEMENT	30
5.1.4. DEFINIR DES CHAMPS D'ACTION, ÉCHANGER ...	31
5.1.5. ...ET IMPOSER LA CRÉATIVITE COMME MOTEUR DE LA DEMARCHE	31
<b>5.2. ETABLIR LA RELATION DE PARTENARIAT</b>	<b>34</b>
5.2.1. LA DEMARCHE CONTRACTUELLE	34
5.2.2. LA DEFINITION D'UN INTERET COMMUN CLAIREMENT IDENTIFIABLE	35
5.2.3. LE PARTAGE DES RISQUES ET DES BENEFICES DE L'ACTION COMMUNE	35
5.2.4. LA DEFINITION DE REGLES DU JEU	35
5.2.5. L'INSCRIPTION DANS LE TEMPS	36
5.2.6. L'ETABLISSEMENT DE RELATION DE CONFIANCE RECIPROQUE...SOUS CONDITION	36
5.2.7. LA RECHERCHE DU CONSENSUS	36
5.2.8. LA RECONNAISSANCE D'UN CHEF DE FIL	37
5.2.9. L'ACQUISITION DE SAVOIR ET DE SAVOIR-FAIRE	37
<b>5.3. TROUVER DES PARTENAIRES</b>	<b>38</b>
5.3.1. S'INSCRIRE DANS DES DEMARCHES D'ENTREPRISE	38
5.3.2. CHERCHER DES PARTENAIRES AU SEIN DE STRUCTURES	39
1. Arts&Business	39
2. Admical	40
3.Prométhéa	40
4. Le Comité Européen pour le Rapprochement de l'Economie et de la Culture (Cerec)	41
5. L'European Foundation Centre (EFC)	41
<b>5.4. LA "METHODE COMMUNAUTAIRE" EN FILIGRANE</b>	<b>42</b>

<b>CHAPITRE 6 : SUR LE TERRAIN</b>	<b>43</b>
<b>6.1. LE SECTEUR CULTUREL, FACTEUR DE DEVELOPPEMENT</b>	<b>43</b>
<b>6.2. S'INSCRIRE DANS UNE DEMARCHE CONSTRUITE ET PROFESSIONNELLE</b>	<b>45</b>
6.2.1. LE ROLE DE FACILITATEUR DES POUVOIRS PUBLICS	46
6.2.2. UN OFFRE DE FORMATION ADAPTEE	47
6.2.3. LE BESOIN DE RESEAUX	48
<b>6.3. CONNAITRE SON POTENTIEL ET CIBLER SON INTERLOCUTEUR</b>	<b>49</b>
<b>6.4. INSCRIRE LE PARTENARIAT DANS LE TEMPS</b>	<b>50</b>
<b>6.5. UNE MULTIPLICITE DE POSSIBILITES</b>	<b>51</b>
<b>6.6. UNE MULTIPLICATION DES POSSIBILITES DE COOPERATION</b>	<b>54</b>
<b>CHAPITRE 7 : FISCALITE ET PARTENARIAT</b>	<b>56</b>
<b>7.1. LES REGIMES FISCAUX SPECIFIQUES AU MECENAT ET AU SPONSORING DANS LE DOMAINE DE LA CULTURE.</b>	<b>56</b>
<b>7.2. LES DIFFERENCES DE TRAITEMENT</b>	<b>57</b>
<b>7.3. CONCLUSIONS</b>	<b>59</b>
<b>7.4. DIFFERENTES VOIES DE DEVELOPPEMENT</b>	<b>60</b>
<b>CHAPITRE 8 : CONCLUSIONS</b>	<b>63</b>
<b>8.1. DES MONDES APPELES A SE RENCONTRER</b>	<b>63</b>
<b>8.2. DES ENJEUX A DECRYPTER</b>	<b>64</b>
<b>8.3. DES OUTILS A FAVORISER</b>	<b>65</b>
<b>8.4. LA MISE EN PLACE D'UNE PLATEFORME</b>	<b>68</b>
<b>CHAPITRE 9 : BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>72</b>
<b>CHAPITRE 10 : ANNEXES</b>	<b>73</b>
ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE ET LETTRE DE CONTACT	73
ANNEXE 2 : PRESENTATION DES OPERATEURS INTERROGES	79
ANNEXE 3 : LES NOUVEAUX ENJEUX DU MECENAT D'ENTREPRISE EN EUROPE	84
ANNEXE 4 : PRESENTATION DE LA FONDATION MARCEL HICTER	87
ANNEXE 5 : PRÉSENTATION DU PROGRAMME INTERREG IIIA LINKED EUROREGION ARTS DEVELOPEMENT	88

# CHAPITRE 1 : MISE EN CONTEXTE

## 1.1. Une action prospective dessinée sur le long terme

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une démarche stratégique dont le point de départ a été l'étude réalisée en 2000 sur les freins et moteurs de la coopération transfrontalière. Celle-ci montrait que, suite notamment à une intégration de plus en plus large des Technologies de l'Information et de la Communication, les opérateurs culturels devaient faire face à de nouveaux défis, tant au niveau de l'aspect créatif que de la gestion de leurs activités. Parmi ces défis, figure la nécessité d'établir des projets incluant des financements publics et privés et d'élargir leur champ de partenariat (à travers des collaborations transdisciplinaires et des espaces de réalisation de projets dépassant les frontières nationales).

Les pouvoirs publics, quel que soit leur espace d'action, de la ville à l'Union européenne en passant par la collectivité locale, la région, etc. continuent à assurer un rôle central de soutien au secteur culturel. Ils ne peuvent cependant plus subvenir seuls à l'ensemble des attentes des opérateurs, qu'il s'agisse de support financier ou de service. Dès lors, certaines demandes d'opérateurs culturels peuvent trouver écho auprès d'entreprises dont le soutien peut varier du support financier direct à l'aide en terme de mobilité, de prospective ou encore de logistique.

Dans ce contexte, une des tendances est de préférer l'établissement de partenariat à la notion de parrainage ponctuel. La coopération tend à se professionnaliser et pousse chacun des acteurs à dégager des stratégies liées à ces objectifs. L'entreprise choisit des politiques de soutien suivant sa stratégie de développement et de communication institutionnelle. L'opérateur culturel doit se positionner en véritable partenaire et non en «homme-sandwich» au service de l'entreprise et s'impliquer dans la mise en place de démarches innovantes dans lesquelles il peut mettre en avant ses compétences et sa créativité.

L'objectif de notre démarche est donc de réfléchir à de nouveaux types de relations où les opérateurs privés et publics agissent de manière complémentaire et trouvent des terrains d'entente, si nécessaire à travers des espaces de rencontres intermédiaires.

Pour mettre en oeuvre cette recherche, nous avons développé une approche méthodologique se déclinant en 3 axes :

- la commande d'étude comparative sur les pratiques de partenariats privé-public au Royaume-Uni<sup>1</sup> et au Canada<sup>2</sup>
- une recherche centrée sur la Communauté française de Belgique
- un séminaire sur les partenariats privé-public dans le secteur culturel

A travers cette action de prospective, les partenaires souhaitent à moyen terme contribuer à la mise en place d'instruments permettant l'établissement de politiques culturelles concertées au niveau régional et transfrontalier et la mise à disposition d'outils pour les opérateurs culturels souhaitant s'impliquer dans des coopérations transfrontalières et européennes. Les différentes pistes de réflexion soulevées par cette recherche permettront donc de dynamiser l'interaction entre culture et économie à travers la proposition d'établissement de services et d'instruments d'ingénierie culturelle eurorégionaux.

---

<sup>1</sup> CRABTREE, A., Recherche-action sur les nouveaux modes opératoires du secteur privé dans le champs de l'action culturelle : le modèle anglo-saxon, Commande dans le cadre projet Lead-network, Lille, 02/2004

<sup>2</sup> NICOL, R., Recherche-action sur les nouveaux modes opératoires du secteur privé dans le champs de l'action culturelle : le modèle québécois, Commande dans le cadre du projet Lead-network, Montréal, 04/2004

## **1.2. Conjonction de différents éléments favorables à de nouveaux développements**

La Belgique et la Communauté française sont loin d'être des modèles de développement de politique de partenariats économique-culturels. Cette situation peut trouver une part d'explication dans l'imbroglio administratif du pays : ce qui relève de la politique économique fait l'objet d'un partage de pouvoir entre les autorités régionale et fédérale, la fiscalité dépend de l'autorité fédérale alors que la culture est gérée à l'échelon communautaire.

Cependant, la conjonction de plusieurs éléments devrait permettre une meilleure prise en compte des possibilités offertes par de nouveaux modes opératoires du secteur privé dans le champ culturel. Une prise de conscience récente apparaît, tant dans les sphères politiques que chez les opérateurs culturels, à une époque où, crise économique oblige, les dotations des pouvoirs publics ont tendance à se réduire. Ainsi, par exemple, le Ministre Verwilgen, en charge des dix institutions scientifiques du royaume a appelé à une augmentation de la participation du secteur privé dans les établissements dont il a la gestion. Lors des Etats Généraux mis en place par la Ministre de la Culture de la Communauté française, le thème est abordé. Les opérateurs culturels savent qu'ils ne pourront à l'avenir se satisfaire des seuls financements publics pour monter des créations qui réclament des moyens financiers, techniques et des savoir-faire de plus en plus importants.

Le secteur économique lui aussi ressent le besoin d'établir des partenariats avec le secteur culturel afin de mobiliser son personnel, de favoriser la créativité et l'innovation qui sont nécessaires à son développement ou ... pour en tirer des avantages fiscaux et de communication.

L'exemple des pays voisins incite la Belgique à adopter une législation favorable à la réalisation de ce type de coopération. En effet, des modifications du dispositif d'encouragement au mécénat ont eu lieu, en 2000, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Italie ; en 2001, en Irlande ; en 2002, en Espagne et, en 2003, en France et au Portugal. Gageons que les initiatives prises en ce début d'année 2005 répondront aux attentes des différents acteurs concernés<sup>3</sup>. La réussite du Tax Shelter doit être un incitant à aller de l'avant. Ce système permet aux investisseurs privés de déduire de leur base imposable les sommes investies dans un projet audiovisuel, en faisant de ce placement dans le cinéma une opération fiscalement attrayante pour leurs entreprises<sup>4</sup>.

Enfin, notons le positionnement de l'Union européenne qui pose comme critère de sélection, dans certains de ces programmes, la présence d'opérateurs privés parmi les partenaires répondant à ces appels à projet.

---

<sup>3</sup> Proposition de loi (n° 3-1086/1) relative au mécénat par François Roelants de Vicier, Stefaan Noreilde, Christine Defraigne. Mars 2005.

Proposition de loi (n° 3-1132) modifiant le Code des impôts sur les revenus 1992 en vue de promouvoir le mécénat d'entreprises par Christian Brotcorne. Avril 2005.

<sup>4</sup> Une entreprise qui investit dans une convention-cadre destinée à la production belge de longs métrages documentaires, de fiction ou d'animation belge pourra déduire fiscalement de ses bénéfices jusqu'à 150% des sommes investies dans le financement de cette oeuvre audiovisuelle.

L'exonération fiscale est accordée avec un maximum de 750.000€ (donc pour un investissement maximum de 500.000€) par exercice comptable, et à concurrence de 50 % maximum des bénéfices de l'investisseur. Si les bénéfices sont insuffisants, l'exonération est reportée sur les bénéfices des années suivantes.

L'investissement peut être un prêt (limité à 200.000€). Il peut aussi consister dans l'acquisition de droits liés à la production et à l'exploitation de l'oeuvre audiovisuelle.

Dans le système actuel, l'investisseur ne peut pas être un producteur.

Pour plus d'information, voir le site <http://www.tax-shelter.be>, site crée par Bananafilms société de production de longs métrages

## CHAPITRE 2 : APPROCHE METHODOLOGIQUE

### **2.1. Mise en œuvre de l'action Recherche au sein du programme Lead-network**

Comme souligné, cette recherche s'inscrit dans une ligne stratégique. Suite à l'étude de la Fondation Hicter sur les freins et moteurs de la coopération transfrontalière, trois étapes ont été définies. L'ensemble de documents produits dans ce cadre est disponible sur le site [www.fondation-hicter.org](http://www.fondation-hicter.org) :

#### **2.1.1. Des études comparatives**

Deux études sur les «modèles» québécois et anglo-saxon ont été réalisées dans le but :

- de comprendre les modèles de collaboration et les pratiques créatrices de partenariats
- d'identifier les pratiques susceptibles de transfert international
- de déterminer les secteurs culturels les plus susceptibles de mettre en œuvre des expériences novatrices.

Le travail sur le *modèle québécois* a été réalisé par Richard Nicol, du Cabinet Sophocle (Montréal). Il montre que, si le financement privé est un débat ancien au Québec, il reste en voie de développement et constitue une piste de travail intéressante. Il donne également différents exemples de financements privés et établit des pistes de recherches pour LEAD.

L'étude sur le *modèle anglo-saxon* a été effectuée par Amanda Crabtree, d'Art Connexion. Elle s'appuie sur une approche grand angle concernant le mécénat en Grande-Bretagne et particulièrement l'action de l'organisme «Arts&Business», qui fédère l'ensemble des développements des partenariats privé-public.

#### **2.1.2. Une recherche centrée sur la Communauté française de Belgique**

La Fondation Hicter a entamé fin 2004 un travail de recherche centré sur les pratiques en Communauté française de Belgique dont la méthodologie est reprise au point 2.2.

#### **2.1.3. Le séminaire sur les partenariats privé-public dans le secteur culturel**

Ce séminaire, organisé en collaboration avec Technocité et Le Manège.mons, a réuni, le 12 juin 2005, les acteurs de la recherche menée par la Fondation Hicter. Il a permis de diffuser les premiers résultats, de les mettre en perspective et de partager les pratiques des opérateurs culturels de l'Eurorégion. Les apports de ce séminaire sont intégrés dans cette étude.



## **2.2. Méthodologie de la recherche menée par la Fondation Hicter**

L'étude tient compte des éléments suivants:

- l'insuffisance de définition précise et de données chiffrées fiables : le soutien des entreprises peut prendre des formes très variables. De ce fait, il est très difficile d'en donner une définition unique et de le quantifier. Ceci prive l'analyse de données de base utiles et engendre un manque de visibilité dans l'élaboration de stratégies de développement. La porte d'entrée de nos analyses est donc principalement constituée de sources qualitatives (entretiens, sources écrites, participation à des séminaires, etc.). Nous ne pouvons à ce propos que nous réjouir de la parution d'une première étude<sup>5</sup> sur le secteur associatif en Belgique au cours du mois de décembre 2005<sup>6</sup>.
- l'existence de certaines hypothèses énoncées dans la recherche sur les freins et moteurs à la coopération transfrontalière en Eurorégion
- l'identification de la méthode de recueil des informations : notre choix s'est orienté vers une étude mêlant tout à la fois recherche d'éléments analytiques (études, rapports de séminaires, études de cas...) et d'expériences de terrain, mettant ainsi côte à côte différents types de ressources.

### **2.2.1. Mobilisation de ressources**

Les principaux supports écrits sont repris dans la bibliographie. Pour les ressources orales, nous avons :

- défini un panel d'acteurs protagonistes dans le cadre du mécénat et du parrainage en Belgique
- rédigé un guide d'entretien
- réalisé des entrevues

### **2.2.2. Identification du panel**

Nous avons sollicité des opérateurs représentatifs des différents secteurs pouvant être impliqués dans la mise en oeuvre de partenariats privé-public.

1. Dans la catégorie des opérateurs économiques, des entreprises ayant une action régionale, nationale et/ou transfrontalière ont été sélectionnées. Il s'agit d'institutions financières – ING, Dexia Banque -, d'une *compagnie d'assurance* (Crédit Professionnel du Hainaut), de personnes actives dans *la mode et le design* (Olivier Strelli), le *secteur automobile* (Toyota), la Loterie Nationale.

---

<sup>5</sup> Vu la date de parution, les résultats de ces deux études n'ont malheureusement pas pu être intégrés dans de cette étude. Nous renvoyons cependant à ces textes, l'un propose une première évaluation quantitative et qualitative du secteur associatif, l'autre explore la place qu'occupe le secteur associatif dans les programmes des partis politiques et les accords de gouvernement. Ces études sont le résultat d'une collaboration entre le Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège et du Hoger Instituut voor de Arbeid de la Katholiek Universiteit Leuven. Elles sont téléchargeables gratuitement sur le site [www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be)

*Le secteur associatif en Belgique : une analyse quantitative et qualitative*, Bruxelles, décembre 2005.

*Monde politique et secteur associatif en Belgique*, Bruxelles, décembre 2005.

<sup>6</sup> Cette étude a bénéficié du soutien de la Fondation Roi Baudouin, de Arcopar, de la Loterie Nationale et de Dexia Banque et montre l'intérêt d'opérateurs économiques pour un travail en profondeur afin de connaître plus précisément le secteur non marchand et les pistes d'interconnexions possibles entre les secteurs

2. Pour les pouvoirs publics, le choix a été fonction de problématiques spécifiques : *le rôle d'intermédiaire* mettant en contact les entreprises privées avec les opérateurs culturels (IDETA, l'Intercommunale de Développement économique et d'Aménagement du Territoire du Tournaisis), *l'aspect législatif* (Ministère fédéral de l'Economie) et *le soutien des opérateurs publics* dans la mise en place de partenariats (Communauté française de Belgique,).

3. Enfin, la parole a été donnée aux acteurs culturels au niveau régional (Centres Culturels de Sivry-Rance, de Chimay, Le Manège.mons, Alter) et national (la Fondation Bernheim).

Ce premier panel nous a permis de dégager certaines pistes utiles dans la structuration de notre recherche et la mise en place du séminaire.

Le panel a été élargi grâce à la mise sur pied du séminaire LEAD du 12 juin. A travers les interventions et les séminaires, nous avons recueilli un ensemble de prises de position et de pratiques qui ont permis d'enrichir notre base d'analyse.

Ce panel tient également compte de la présence de plus en plus affirmée d'opérateurs hybrides dont les règles de fonctionnement et actions sont établies par un contrat avec les pouvoirs publics, mais qui ont des pratiques commerciales semblables à celles du secteur privé<sup>7</sup>.

### **2.2.3. Présentation du guide de l'entretien**

Le questionnaire-type est divisé en quatre parties :

#### Première partie : identification de l'opérateur

Cette partie a pour objectif de connaître la personne interviewée et l'entreprise, l'administration ou l'institution qu'elle représente.

#### Deuxième partie : identification de l'objet de la recherche

Cette partie fait appel à une définition du thème de la recherche : l'interviewé est invité à donner sa propre définition du mécénat et du parrainage en fonction de ses pratiques et de ses attentes.

#### Troisième partie : identification des expériences de partenariat

Cette partie s'appuie sur la description des expériences personnelles des interviewés dans le domaine du partenariat. Elle débute avec l'appréhension de positivité / négativité d'expériences passées. Elle veut trouver les particularités des actions menées : établissement des relations de partenariat, type de partenariat (court/long terme, bi/multilatéral, mono/plurisectoriel), secteurs touchés, forme de l'apport (financement, services, ...), freins et facteurs favorables au partenariat, accueil par les publics, outils nécessaires.

#### Quatrième partie : identification des impacts

Dans la dernière partie, les questions se concentrent sur l'éventuel écart entre impact souhaité et celui obtenu de l'établissement du partenariat. Nous avons questionné le rôle de la frontière dans le développement de partenariat: opportunité ou frein ?

---

<sup>7</sup> C'est le cas par exemple de la Loterie nationale, société anonyme de droit public depuis juillet 2002, chargée d'organiser, dans l'intérêt général et selon des pratiques commerciales, les loteries publiques, jeux de hasard, paris et concours. Un contrat de gestion, établi entre l'Etat belge et la Loterie National, définit ses missions dont l'affectation des subsides en matières sociales, familiales, sportives, culturelles... La Loterie Nationale est ainsi le plus grand fournisseur de subsides de Belgique (plus de 210 millions d'euros pour 2004)

## 2.3. Terminologie

Comme nous l'avons souligné dans notre introduction, les relations entre les opérateurs culturels, les acteurs économiques et les pouvoirs publics sont en pleine évolution et se trouvent redessinées au fur et mesure que de nouvelles expériences sont mises en place. Afin d'éviter tout problème de polysémie et toute incompréhension liée à l'objet même de la recherche, nous allons prendre le temps de définir certains termes.

### 2.3.1. Les partenariats privé-public

Dans ce travail, la «relation privé-public» dans le secteur culturel fera référence à une relation dans laquelle les opérateurs culturels, subventionnés ou non par les pouvoirs publics, s'investissent dans des partenariats avec des opérateurs issus du secteur privé.

Deux types de relation s'imposent habituellement à l'esprit. Nous en donnons une définition généralement partagée :

- le **mécénat** : l'action d'une personne (physique, morale ou juridique) qui aide financièrement ou facilite la réalisation de projet, entre autres à caractère culturel, généralement sans la volonté affichée d'un retour d'ordre financier ou d'image. Le soutien se fait donc sans contrepartie. S'il se trouve que le bénéficiaire donne quelque chose en échange, il s'agit de reconnaissance personnelle et inattendue.
- le **sponsoring ou parrainage** : l'action de financement par une entreprise d'activités en dehors des secteurs de développement. Par ce soutien, l'entreprise se place dans une stratégie de communication interne et externe et vise un retour en terme de publicité, de finance ou de reconnaissance publique. Dans le cadre d'un contrat de parrainage, l'entreprise a le droit d'exiger certaines contreparties telles la présence de supports de communication lors d'événements et des avantages en nature (entrées à l'événement pour le personnel ou les clients ; organisation d'une soirée spéciale destinée à ses relations publiques). Le parrainage est très fréquent dans le domaine du sport où le retour est plus prévisible.

Ces financements peuvent être adressés au secteur de la culture, à des causes humanitaires et sociales, à la recherche scientifique et technologique ou encore à la protection de l'environnement. Notre recherche se focalise sur le premier type, le soutien d'activités culturelles tout en mettant l'accent sur l'importance des collaborations transdisciplinaires.

Cette définition sera bien évidemment affinée au cours de notre travail. Notons cependant déjà certains éléments :

- il n'existe pas de définition légale du mécénat et du sponsoring dans le droit belge.
- les pratiques du mécénat et du parrainage ne sont pas exclusives : une même entreprise peut recourir aux deux. Cependant, signe que les deux notions recouvrent des champs d'action différents, certaines entreprises ont choisi de séparer les deux activités en créant une unité parrainage et une unité mécénat, ou bien une unité sponsoring et une Fondation privée. C'est par exemple le cas de la Banque Fortis où coexiste une division sponsoring totalement étrangère avec l'activité de la Fortis Foundation, fondation privée chargée de mécénat.

### 2.3.2. Les acteurs du partenariat

Un important décloisonnement dans la sélection des activités et des partenaires impliqués dans la mise en place de projet culturel est en cours. Ainsi, jusqu'il y a peu, il était naturel pour un opérateur culturel à la recherche de fonds de s'adresser uniquement à son autorité de tutelle, par exemple le Ministère de la Culture. Un ensemble d'institutions liées à ce Ministère et des bureaux de promotion à l'étranger existe également afin de financer des projets ayant une dimension internationale (l'AFAA, l'Association Française d'Action Artistique en France ou le Commissariat Général aux Relations Internationales en Communauté française).

Depuis une quinzaine d'années, ce partenariat unique est remis en cause par un double mouvement de répartition :

- *des compétences vers des entités plus petites mais aussi plus grandes* : la décentralisation s'est accélérée partout en Europe. Les régions, les villes et les communautés urbaines se sont affirmées comme des éléments centraux de soutien à la culture. Un exemple éclairant est, en France, le choix stratégique de la Région Nord-Pas de Calais de mettre en avant la Culture dans sa politique de développement territorial. Les villes, dans un souci de compétition et de positionnement à l'échelle européenne et mondiale, ont renforcé leur intégration territoriale, initiant un ensemble de structures où acteurs privés et publics coexistent.

Ce choix s'intègre dans une stratégie de développement globale (économique, sociale...) et ne s'arrête donc pas aux frontières, que du contraire. Des volontés de coopérations internationales se sont rapidement marquées entre les régions. L'Union européenne (via ses différents outils de coopération – Programme Objectifs prioritaires 1, 2 et 3 ; Programmes d'Initiatives communautaires avec, entre autres, les coopérations transfrontalières Interreg) s'est aussi imposée comme un acteur incontournable.

- *par l'apparition de nouveaux partenaires potentiels* : les barrières sectorielles se sont également affaiblies en faveur du développement de projets multidisciplinaires. Des stratégies européennes à long terme telles les politiques de Lisbonne (ayant pour objectif de faire de l'Europe l'économie la plus compétitive à l'horizon 2010) et de Göteborg (sur le développement durable) poussent à la multisectorialité. L'Union européenne encourage les coopérations entre partenaires privés et publics, notamment en ce qui concerne l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication.

Le monde de l'entreprise doit, pour sa part, aussi faire face à ces changements. Autrefois uniquement centré sur son objectif commercial, il doit aujourd'hui tenir compte de la pression de l'opinion publique le poussant à s'impliquer de plus en plus dans des causes d'intérêt général. Soucieux de cultiver une image de marque positive et d'inscrire son action dans le développement d'une société équilibrée, il entend intensifier les contacts avec les opérateurs culturels, non pas en remplacement de la puissance publique mais bien dans une relation triangulaire de partenariat.

Notons aussi le caractère hybride et évolutif de certains acteurs :

- publics mais qui développent une stratégie de commerciale ; la Loterie Nationale.
- culturels intégrant des logiques commerciales dans la gestion de leur structure, le montage de leur projet et la commercialisation de leur création.

Le développement de la filière cinématographique est, à ce niveau, illustratif. L'intervention du financement public est réduite dans les coûts globaux. Le montage des projets et leur diffusion incluent des partenariats multiples avec des sous-traitants

spécialisés et indépendants qui s'insèrent dans un réseau éphémère de fournisseurs d'expertise (décor, mixage, édition, sonorisation, montage, distribution ...) et de nombreux financeurs privés issus du cercle des médias (chaînes de télévision, diffuseur...) ou non (comme des entreprises en recherche de notoriété ou voulant profiter d'avantages fiscaux offerts par le système de «Tax Shelter» ). Il résulte de cette méthode de travail une création culturelle soumise à des aléas financiers importants, notamment à travers la présence de certains partenaires exigeant des résultats en terme commerciaux. Ce secteur bénéficie de l'aide de structures soutenues par les pouvoirs publics, telle Wallimage en Wallonie ([www.wallimage.be](http://www.wallimage.be)), société anonyme dont le but est «de générer un effet structurant sur l'industrie naissante de l'audiovisuel». Remarquons que cette société est sous la tutelle du Ministère wallon de l'Economie et dépend de l'autorité régionale et non de l'autorité communautaire, en charge des matières culturelles.

- privés mais souhaitant une inscription dans le paysage social : il s'agit principalement des fondations d'entreprises qui bénéficient d'une plus ou moins large autonomie dans la définition de leur objet et du choix du type de partenariats.

Comme nous pouvons déjà le constater, les liens entre les secteurs privé et public dans le secteur de la culture s'avèrent, le plus souvent, être polymorphes. Ils impliquent les acteurs culturels dans des relations, non seulement bi- mais aussi multilatérales, avec des partenaires potentiels issus de secteurs divers ayant des méthodes de travail et aux objectifs fort variés.

## CHAPITRE 3 : DES OPERATEURS EN INTERACTION

Dans ce chapitre, nous allons identifier les principaux éléments pris en compte par les acteurs d'une relation privé-public. Nous avons structuré cette partie autour de 3 catégories : le secteur des entreprises, celui des opérateurs culturels et celui des pouvoirs publics.

### 3.1. Le secteur des entreprises

#### 3.1.1. (S')investir dans la communauté

Une évolution dans les objectifs de l'entreprise est visible depuis une dizaine d'années. Pierre Verbeeren, dans son intervention au «Meeting for the Future 2003 : Moderniser le mécénat, une responsabilité des associations» organisé par la Fondation Fortis, met en avant certaines causes de cette transformation :

*«L'entreprise n'arrive pas à épuiser sa finalité dans la maximisation du profit, cela veut aussi dire que :*

- 1. L'entreprise n'arrive pas à mobiliser son personnel sur son seul métier en contrepartie du salaire. Le travailleur a besoin d'un supplément de sens grâce auquel il ne voit pas son boulot que comme un gagne-pain.*
- 2. L'entreprise n'arrive pas à se présenter sous le seul angle de sa production et de sa «bottom line». Il lui faut des solutions pour évacuer les trop-pleins. Elle doit pouvoir mettre en avant d'autres valeurs.*
- 3. L'entreprise est dirigée par des personnes qui ont besoin de parler de ce qu'ils font sous d'autres formes que celles de leurs rapports annuels.*
- 4. L'entreprise a besoin d'externalités sur lesquelles accrocher des messages importants qu'elle veut faire passer, mais qu'elle ne peut présenter tels quels. Exemple : si la direction des ressources humaines rencontre de gros problèmes de productivité liés à l'alcool, il est difficile d'organiser une campagne sur ce thème à partir de l'interne. Par contre, soutenir les alcooliques anonymes et le faire savoir en interne est acceptable»<sup>8</sup>.*

Ceci explique en partie la redéfinition dont fait l'objet l'investissement de l'entreprise dans le secteur culturel. Suivant un phénomène né au cours des années 90 dans le monde anglo-saxon, l'entreprise a la volonté de donner une expression nouvelle de son rôle et de son implication comme moteur de changement au sein de la société.

L'entreprise entend participer à la mise sur pied d'un schéma de développement à long terme dans le cadre d'une société où l'éducation, la cohésion sociale et la créativité sont des facteurs de stabilité. Ainsi, une entreprise peut soutenir des actions de formation, de lutte contre la précarité, de défense de l'environnement et dépasser son activité première de production et vente de biens de consommation. Le concept de **Responsabilité sociale de l'Entreprise (R.S.E.)** prend son sens au travers d'une intervention au coeur de la cité. A travers son image, ses prises de position en faveur

---

<sup>8</sup> Intervention de Pierre Verbeeren, conseiller culturel et président de SAW-B (Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises : Fédération pluraliste d'économie sociale, Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises), à *Meeting for the Future 2003. Fortis Foundation*

de certaines causes, ses employés, elle s'exprime en tant qu'entité institutionnelle, implique des comportements et suscite des attentes dont elle doit tenir compte dans son plan de développement. Elle peut décider de soutenir des projets qui relaient les actions de ses employés et de ses consommateurs et s'investir dans des projets répondant à sa définition de l'entreprise citoyenne. Comme le souligne Marc Frederix, Directeur Marketing de la *Loterie Nationale*, «*On n'est pas seulement un acteur commercial sur le marché. On a aussi un rôle social à jouer. [...]*». Ainsi, le soutien à des projets externes aux activités de l'entreprise s'avère être «*une opportunité de tisser des liens «affectifs» avec la communauté. Une communauté dont nous dépendons*». (Maurice Lippens, Président de la *Fortis Foundation*)

Une seconde évolution est le passage d'un «support passif» à un «échange actif». L'entreprise ne peut plus être considérée comme un tiroir-caisse ou un fournisseur gratuit de services. La structuration de la réflexion autour de son implication dans la société l'amène à poser ses objectifs et à retenir certains types d'actions. Le choix est totalement arbitraire, ce qui distingue son action de celle menée par l'Etat qui doit tenir compte d'un rôle de redistribution. Le financeur privé prend l'initiative et se pose comme acteur dans la mise en place de projet via la mise sur pied de plans d'action, d'appels à projets.

### **3.1.2. Les objectifs commerciaux**

La notion de RSE n'est pas strictement gratuite. La valeur «symbolique», «représentative» de l'acte de consommation est de plus en plus mise en avant. Il est donc important de différencier l'entreprise et ses produits de ceux de la concurrence. Le soutien apporté à certains projets est une façon de donner la possibilité aux clients de consommer autrement. Il s'agit donc de créer un «*réflexe d'adhésion envers un produit qui véhicule une image, un comportement, une certaine pensée*». (Cécile Grosjean, attachée de presse *Olivier Strelli*)

L'investissement dans des activités culturelles peut aussi servir de porte d'entrée sur de nouveaux marchés en apportant, en plus d'une certaine visibilité recherchée dans les moyens de promotion classique, une dimension qualitative d'engagement et de crédibilité. Ainsi, une entreprise de matériel électronique souhaitant s'impliquer dans le secteur artistique pourra chercher un partenariat avec une institution culturelle de renom pour démontrer la qualité de son savoir-faire et de ses produits. Soulignons également l'existence de «niches» d'actions qui sont autant de possibilités pour le bailleur de fonds d'acquérir une expertise dans un domaine auparavant peu approché.

Au-delà de la communication externe, les objectifs peuvent aussi être tournés vers le cœur même de l'entreprise pour, par exemple, intégrer de nouvelles pratiques suite à des échanges avec des structures soutenues, motiver le personnel ou encore favoriser la créativité. Ces points seront explicités ci-dessous.

Enfin, notons les résultats de cette étude anglaise menée auprès de 80 entreprises engagées dans des actions annexes à leurs activités. Un effet positif sur les activités de 42 entreprises a été perçu, seules quatre entreprises notant un impact négatif (19 n'ont pas constaté d'effets ; 15, des effets partagés). Les investisseurs portent une attention particulière à ce type d'actions puisque, selon une recherche de la Sofres, l'institut français d'étude d'opinion, 86 % des managers pensent que l'implication d'une société dans son environnement social améliore le positionnement de l'entreprise à long terme.

Une étude réalisée par l'Institut suisse pour la recherche de l'Art (ISEA) et le bureau de consultance Roland Berger<sup>9</sup> donne comme raisons de l'investissement des managers d'entreprises dans le secteur culturel :

- la responsabilité sociale de l'entreprise (41%)
- des objectifs commerciaux et de communication (37%)
- la motivation du personnel (19%).

Au niveau de l'entreprise, les buts poursuivis sont :

- la motivation du personnel (34%)
- la fidélisation du personnel (27%)
- l'amélioration du potentiel de leur équipe (14%).

A peine 3% des entreprises mettent en avant «l'amour de l'art»

L'investissement entièrement désintéressé est donc rarement de mise et les interventions sont souvent intégrées dans une politique globale où l'objectif commercial n'est certes pas toujours central, mais pas totalement absent non plus.

### **3.1.3. Une recherche de légitimité et une professionnalisation accrue**

Par définition, le soutien à telle ou telle cause ou structure par l'entreprise ne résulte que de sa volonté. Si cette liberté ne peut être remise en cause, elle pose auprès des bénéficiaires la question de la légitimité de l'implication d'un acteur dont l'objectif premier ne se situe pas dans ce secteur d'activité.

Pour affirmer sa légitimité d'action, l'entreprise a développé différents mécanismes. Le temps où le choix ne dépendait que de la personne du directeur (la «valseuse du président» ) apparaît révolu. Un phénomène de professionnalisation est apparu. Dans les entreprises d'une certaine taille, un poste lié à la gestion de cette activité est régulièrement créé. Les fonctions attribuées à ce poste et son positionnement dans l'organigramme de l'entreprise varie fortement d'un cas à l'autre. Il peut être relié à la direction (le choix restant le fait d'un nombre restreint de personnes au sein de la Direction ou même d'une seule personne, le Directeur), au secteur de la communication ou de la publicité. Une tendance actuelle est de le lier à la gestion du personnel, un des objectifs des actions de soutien étant, entre autres, de permettre au personnel de s'épanouir en dehors de ses fonctions au sein de l'entreprise. Afin d'éviter tout malentendu possible entre les entités publicité (à but commercial) et de soutien, certains groupes ont préféré monter une structure indépendante, de type fondation. Enfin, une pratique est de réunir, aux moments de la sélection des projets, un comité mélangeant des personnes liées à l'entreprise et des experts externes, désignés en fonction de leur connaissance des secteurs visés par l'entreprise.

---

<sup>9</sup> Roland Berger Strategy Consultants, ISEA, *Commitment to Culture – an Integral Part of their Strategy*, 08-2005, <http://www.artsmanagement.net/>

Fondé en 1951, l'ISEA est un centre de recherche en histoire de l'art et en technologie de l'art. Pour plus d'information, cf. <http://www2.unil.ch/isea/>



### **3.1.4. L'implication de l'entreprise dans son entièreté**

L'implication du personnel est considérée comme un outil central dans la bonne gestion de la société. La mobilisation du plus grand nombre autour d'un ou plusieurs projets correspond à une volonté, d'une part, d'insérer l'entreprise dans la communauté et de montrer sa prise de responsabilité dans le développement de celle-ci. D'autre part, la complicité du personnel est recherchée afin que ce dernier se sente concerné, solidaire et s'approprie, à titre individuel ou collectif, les démarches de l'entreprise vers l'extérieur. Il s'agit, à travers les choix des actions soutenues, de motiver et d'impliquer plus encore le personnel dans la vie de l'entreprise. Il s'agit d'insuffler un «sentiment d'appartenance» à travers des objectifs partagés au sein de l'entreprise qui apportent, en plus du rôle de travailleur, un rôle d'acteur au sein de la Société.

## **3.2. Le secteur des opérateurs culturels**

Il ne s'agit pas de relever l'ensemble des évolutions auxquelles le secteur culturel est confronté, mais de souligner certains éléments pertinents dans le cadre de notre analyse.

Il faut d'abord signaler que si le secteur culturel a toujours été reconnu (mais très peu financé) pour sa «valeur ajoutée» d'apport de sens et de créativité, il a longtemps souffert d'un déficit de reconnaissance quant à son impact en tant qu'élément du développement économique et social.

Ces dernières années, cette tendance s'est inversée, notamment suite à de très sérieuses études de la Banque Mondiale, de différents organes de réflexion et de l'Union européenne<sup>10</sup> qui montrent clairement que le secteur culturel est en passe de devenir un des cinq domaines les plus importants en Europe en terme d'impact économique et de création d'emplois.

Par ailleurs, l'évolution du monde ces dernières années a une influence radicale sur l'ensemble de la société et notamment sur son secteur culturel. On peut citer en vrac :

- la globalisation de l'économie avec ses flux considérables, son cortège de délocalisations et le phénomène de regroupement des mégas sociétés de production (entre autres culturelles)
- l'accélération des mouvements de population (bas tarifs, trafic aérien en augmentation géométrique...)
- le développement exponentiel des Nouvelles Technologies de la Communication et de l'Information (Web, téléphonie mobile...)
- la création de grands ensembles politiques comme l'Union européenne qui réduisent l'importance des Etats-Nations, héritier du XIX<sup>ème</sup> siècle.

---

<sup>10</sup> Pour la Banque mondiale, la Culture doit être un pôle de développement intégré afin d'asseoir la mise en place de pratique de bonne gouvernance. Le rôle économique direct des activités culturelles est reconnu comme facteur de croissance à part entière depuis plusieurs années. Cf., entre autres, *Principes et bonnes pratiques de politique sociale : problèmes et domaines d'action publique*, avril 1999.

WIESAND, Andreas and SONDERMANN, Michael, The «Creative Sector» : an Engine for Diversity, Growth and Jobs in Europe, September 2005. Etude réalisée pour la Fondation européenne de la Culture

RIFKIN, J., L'Age de l'accès : la nouvelle culture du capitalisme, La Découverte/Poche, 2000.

La Commission a lancé une étude : Etude sur l'économie de la culture en Europe (EAC/03/05)

MKV-GmbH, *Exploitation and development of job potential in cultural sector in the age of digitalisation*, étude réalisée à la demande de la Commission européenne, DG Emploi et Affaires sociales.

Ces regroupements, la création de cet «espace naturel élargi» d'action des opérateurs culturels impliquent plusieurs effets significatifs dont :

- la suppression de frontières, ce qui facilite grandement le développement de projets de coopération culturelle
- la mobilité grandissante des opérateurs culturels et des artistes
- l'irruption d'un acteur institutionnel et financier considérable, l'Union européenne, qui pousse fortement à la réalisation de ces projets et programmes de coopération et en induit également les priorités
- la montée en puissance du rôle joué par les régions et les villes qui dégagent des moyens et définissent des priorités.

D'autre part, le soutien à la création culturelle et artistique apparaît comme plus nécessaire que jamais. Elle l'est, de manière instrumentale, pour les entreprises qui veulent promouvoir de nouveaux produits en rotation de plus en plus rapide. Elle l'est – pourrait-on dire, à l'inverse- par la création d'interrogations existentielles, des signes dont les sociétés actuelles ont un besoin crucial à une époque où les repères traditionnels sont mis en question. Ce besoin est d'autant plus fort que, par ailleurs, dans le cadre d'une marchandisation croissante, la créativité culturelle représente un des seuls îlots de résistance.

Pour les opérateurs culturels interrogés, deux domaines sont, parmi d'autres, montrés du doigt comme ayant trop peu adapté leur logique, leur organisation et leurs objectifs pour leur permettre de rencontrer les enjeux présents et futurs : la mise en place de politiques culturelles innovantes et les formations.

Concernant la formation, une caractéristique particulièrement soulignée est la très faible interdisciplinarité des modules alors que la réalité à laquelle sont confrontés les opérateurs l'est et le sera de plus en plus.

Que ce constat tienne au mode de financement ou de reconnaissance des formations, qu'il s'agisse du type d'éducation des intervenants eux-mêmes ou de la force d'inertie des institutions, ne change pas grande chose au fait qu'il est grand temps de prendre des mesures pour y remédier.

Pour ce qui est de l'action des pouvoirs publics dans le champ culturel, le manque de moyens et leurs utilisations très figées sont le plus souvent mis en avant. Aux yeux des opérateurs, les pouvoirs publics ont peur de soutenir et de financer des pratiques émergentes, parfois dérangementantes ou même franchement impertinentes. C'est, enfin, l'incapacité quasi structurelle de travailler de manière transversale.

Un autre point soulevé par les opérateurs culturels est le manque de prise en compte par les pouvoirs publics de l'adéquation entre les priorités définies et les potentiels de développement des structures culturelles. Trop peu de place est laissée aux collaborations transversales au sein de la culture et aux coopérations transsectorielles, aux pratiques utilisant des techniques innovantes pouvant créer des espaces de partenariat entre les mondes de l'entreprise et de la culture...

La dimension essentiellement nationale des politiques culturelles apparaît aussi comme un point faible. D'une part, elle limite les possibilités des opérateurs culturels d'enrichir leurs expériences. Ce cloisonnement empêche également la mise en place de partenariats certes exigeants dans leurs réalisations mais d'autant plus enrichissants qu'ils impliquent des pratiques innovantes. D'autre part, à l'heure où le commerce des biens et des services élimine l'une après l'autre les barrières, les activités culturelles sont soumises à des règles de production et d'échange

de plus en plus proches de celles de biens de consommations classiques. Il faut protéger le caractère unique des productions culturelles au nom du droit à l'expression et à la diversité. Mais, jouer la carte du protectionnisme à outrance et de l'exception culturelle en refusant toute adaptation en fonction des pratiques économiques, n'apparaît pas être à long terme une solution. Il est essentiel que les pouvoirs publics soutiennent certaines formes d'expression et de développement considérées comme indispensables à l'épanouissement de l'homme. Mais, ils doivent dans le même temps promouvoir des cadres ouvrant la voie à des pratiques innovantes et à l'implication de nouveaux acteurs, notamment issus du secteur privé. Le Tax Shelter appliqué au cinéma en Belgique francophone constitue un exemple de partenariat réussi entre opérateurs culturels, pouvoirs publics et secteur privé.

Dans ce cadre, impliquer les opérateurs privés semble un moyen efficace pour, d'une part, les sensibiliser à l'apport du secteur culturel à la mise en place d'un développement intégré et, d'autre part, permettre aux opérateurs culturels d'adapter leurs méthodes de travail.

Le secteur culturel entend se poser comme un acteur à part égale avec les entreprises dans la mise en place de partenariats où l'idée de dépendance de subsides cède la place à une offre indispensable pour l'entreprise. Ainsi, selon Yves Vasseur, Intendant de la scène transfrontalière le Manège.mons

*«On est aujourd'hui dans une culture de win-win. Il n'y a plus de chèques en disant : «Allez, bien, débrouillez-vous». Il y a vraiment de la part des acteurs culturels quelque chose à offrir».*

Comme l'exprime Régis Cambon, directeur du Centre Culturel de Sivry-Rance :

*«Derrière l'aspect financier, ce qu'on cherche à faire, c'est de la mise en partenariat, public et privé autour d'une même table, au sein duquel on définit les capacités de chacun, en terme de financement, de recherche ou de moyens logistiques. De cette manière, on peut agir en fonction des spécificités, des attentes de chacun, des finalités poursuivies».*

Afin de progresser vers cette relation, il est essentiel de saisir les attentes respectives des différents acteurs. Pierre Verbeeren soutient, dans son intervention au sein du «Meeting for the Future 2003» :

*«Je crois qu'une association ne peut pas se positionner par rapport à l'entreprise sans comprendre ce que vit cette entreprise. Et, je suis sûr que les associations sont très loin de savoir ce qui tourmente les entreprises aujourd'hui. Elles les croient fortes, voire arrogantes, alors que les entreprises sont blessées, en pleine mutation, traversant une crise de maîtrise».*

### **3.3. Le secteur des pouvoirs publics**

Il n'est pas toujours évident pour les financeurs privés de se positionner dans un cadre où, durant plusieurs décennies, la redistribution des richesses a été monopolisée par l'Etat et les collectivités territoriales. Une évolution lente mais certaine est en route. Le secteur privé et le secteur public ont compris qu'ils sont objectivement amenés à agir ensemble. Ainsi, pour Maurice Lippens, président de la Fortis Foundation :

*«Deux systèmes coexistent. Chacun a son rôle et son utilité :*

- *l'Etat fonctionne selon un système de règles, de structures, de légitimité...*
- *le mécène procède de choix arbitraires, dont on peut convenir qu'ils ne sont pas toujours pertinents, mais qui sont synonymes d'initiatives, de diversités, de prises de risques, d'innovation...*

*Il me semble bon de laisser une place à l'initiative indépendante. Elle injecte une petite dose de créativité dans le circuit (...). Par ailleurs, il me semble très difficile pour l'Etat de satisfaire totalement les associations (...) Cela signifie que le mécénat – plus qu'un simple complément – permet de réguler des arbitrages qui sont condamnés à être insatisfaisants».*

Cette idée d'arbitrage et d'allocation arbitraire est également soulignée par des opérateurs publics. Pour Daniel Carette, inspecteur-directeur des Service général d'Inspection de la Culture de la Communauté française de Belgique,

*«L'appareil d'Etat agit dans le cadre d'une redistribution de l'impôt de manière discriminante (de façon à) rétablir un équilibre en amont entre secteurs et entre territoires (...). Il détermine des enjeux politiques». Il importe dès lors que «l'administration centrale ne doit pas être le pouvoir subventionnant unique. Il faut intéresser d'autres partenaires publiques (provinces, villes, communes...) et privés».*

La notion de complémentarité et non de substitution est corroborée par Jean-Claude Marcour, ministre wallon de l'économie :

*«Le mécénat d'entreprise s'apparente à la fonction d'allocation. L'Etat ne rejette pas a priori le mécénat surtout à une époque où les ressources de l'Etat sont rares. Mais il s'agit de jouer la complémentarité et non la substitution de l'Etat par l'entreprise».*

### **3.4. : Vers une relation partenariale**

Tant à travers nos lectures que les entretiens réalisés, le mécénat et le sponsoring sont souvent renvoyés dos-à-dos et apparaissent de plus en plus liés à la notion de partenariat. Cette notion met en avant la rencontre des réalités liées au sponsoring (le retour sur investissement, la mobilisation de l'entreprise...) et du mécénat (soutien financier ou technique, implication de l'entreprise dans la société). Cette notion laisse également la place à une large gamme de développement potentiel. Ainsi, si les pratiques classiques ne disparaîtront jamais totalement, la tendance à laisser un espace pour des relations alternatives dans lesquelles le flux d'échanges n'est plus à sens unique (financement du secteur culturel par l'entreprise). De même, il n'y a pas de classification dans les actions de soutien entre culture, social ou environnement. Ce qui est mis en avant, c'est l'implication de l'entreprise dans l'espace où elle agit.

## CHAPITRE 4 : QUELQUES PISTES DE PARTENARIATS INNOVATEURS

Nous développons ci-dessous différents espaces de rencontre possibles entre opérateurs culturels et partenaires privés qui nous apparaissent particulièrement pertinents dans un futur proche pour un territoire comme l'Eurorégion.

### 4.1. Partenariat privé-public et proximité

De plus en plus, la recherche d'un impact sur le territoire proche de l'entreprise est de mise. Cette volonté correspond à la nécessité des entreprises, quelle que soit leur taille, de se positionner à l'échelon local. D'une part, comme le souligne l'adage en vogue, les sociétés internationales doivent être capables «de penser global et d'agir local». Cette réalité influence le positionnement de l'entreprise, incitée à se construire l'image d'une entreprise combinant dimension locale (soucieuse des réalités de son environnement immédiat, notamment au niveau de l'emploi), régionale et internationale. D'autre part, les entreprises ayant une implantation locale ou régionale sont aussi appelées à s'investir dans des actions de communication dans lesquelles les partenariats avec le secteur culturel peuvent être porteurs.

La participation de l'entreprise à l'amélioration de l'environnement immédiat peut également se justifier par des raisons économiques, notamment en terme d'attractivité de la zone mais aussi du point de vue du développement humain. La présence d'un tissu associatif, de structures culturelles, de pôles de formation... influence le choix d'implantation d'une entreprise soucieuse d'offrir un cadre de vie porteur à ses employés. Le caractère déclencheur et démultiplicateur des actions soutenues est recherché par l'entreprise. L'activité doit avoir un impact positif sur le développement global de l'espace concerné et si possible avoir un effet d'entraînement, incitant d'autres initiatives. L'investissement dans le tissu local résulte alors de la volonté d'inscrire une région dans un cadre de compétition par rapport à d'autres espaces de développement.

Cette situation a des incidences réelles dans la mise en place de coopération entre les secteurs privé et public. Soulignons que l'implication du secteur privé dans son environnement immédiat offre des possibilités de coopérations, quel que soit leur type, tant pour les petites que pour les plus grandes structures.

En effet, le mécénat de proximité est pratiqué comme nous l'avons dit tant par des grands groupes que par des entreprises ayant une sphère d'activité limitée dans une région.

Un groupe international peut marquer à travers son soutien à des activités culturelles sa capacité d'intégration et de compréhension d'une réalité régionale et nationale. Ainsi, lorsque Toyota investit en Europe dans le mécénat, c'est, entre autres, pour démontrer sa capacité à comprendre la culture européenne et intégrer dans ses produits étiquetés «made in Japan» les spécificités requises pour séduire les consommateurs du Vieux Continent.

Les grandes institutions ayant des réseaux étendus d'agences ont aussi intégré ce facteur de proximité. Elles bénéficient alors d'un angle d'attaque double. D'une part, elles jouent sur l'image d'un groupe ayant une assise nationale et/ou internationale forte possédant des atouts pour se positionner sur un marché sans frontière. D'autre part, elles profitent de leur implantation locale pour mettre en avant l'aspect relationnel et le service client. Ce positionnement s'accompagne d'une communication institutionnelle à plusieurs niveaux dans laquelle le siège central gère l'image globale du groupe et les agences locales assurent une présence de la marque dans le tissu local. Des réseaux bancaires ou d'assurance laissent ainsi l'initiative, à travers un budget déterminé

annuellement, à leur représentant de soutenir des projets sélectionnés dans l'entourage de leur agence.

Le cas de la Banque CPH (Crédit Professionnel du Hainaut) nous apparaît éclairant sur l'espace régional. Ce groupe, historiquement implanté en Hainaut, développe actuellement son activité au-delà de cette province, s'implantant dans le Brabant wallon et le Namurois. Se définissant comme «une banque locale de proximité», elle soutient des actions ayant un retentissement tant à l'échelon local que régional et transfrontalier tel le parrainage. Par exemple, dans le cadre de Lille 2004, cette banque a participé à la mise en oeuvre de l'exposition Marthe Wéry au Musée des Beaux-Arts de Tournai. CPH communique dans son magazine d'information distribué aux clients à propos du «rayonnement culturel de la région transfrontalière», mettant en avant le caractère international de la carrière de l'artiste, ses techniques d'avant-garde et le caractère innovant de son travail. Dans le même numéro, une place est également réservée à Jephhan de Villers, un plasticien installé en Forêt de Soignes dont le travail est défini comme suit : «Si les moyens de communication connaissent une évolution sans précédent, paradoxalement l'individu se retrouve de plus en plus isolé (...)». Le point commun est le caractère dit innovant de la production des artistes. Le soutien à ces deux «expos» (selon le nom donné à la rubrique sous laquelle sont repris les deux articles) correspond à des champs d'action complémentaires. La première est celle d'une artiste de renommée mondiale soutenue par CPH, une banque s'investissant dans des projets à caractère régional, la seconde répond à l'engagement de proximité de la banque auprès d'un artiste travaillant sur un thème porteur de nos jours : l'environnement.

Dans cette logique de proximité, les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle essentiel. Elles composent le maillage principal de l'activité économique en Eurorégion. Nombreuses sont celles qui font partie de directions régionales d'entreprises nationales ou internationales. Elles participent activement au développement local par des actions :

- définies par la structure locale (plus souvent un soutien à des microprojets locaux)
- menées à travers des services clubs tel le Rotary, le Lion's Club...
- mises en oeuvre via la création de fondations ou de clubs d'entreprises.

Leur intervention financière dans le mécénat est plus en plus importante. Elle passait, en France<sup>11</sup>, la barre des 50 % en 1991, représentait 65 % en 1998 et atteignait 70 % des entreprises mécènes en 2000.

Le soutien n'est donc pas le fait exclusif de grandes entreprises auxquelles les structures culturelles de petite et moyenne taille envoient, de façon aléatoire, des dossiers de demandes exigeant de nombreuses heures de travail. L'implication d'entreprises de taille diverse ayant pour cible des objectifs et des publics différents permet aux opérateurs culturels de diversifier et de cibler d'éventuels partenaires en fonction de leurs activités, de leurs champs d'action...

---

<sup>11</sup> Il n'existe malheureusement pas d'études et de données chiffrées sur ce type de partenariat pour la Communauté française de Belgique

## 4.2. Partenariat de compétences

Le partenariat de compétences est à la croisée des logiques de mécénat et de gestion des ressources humaines, de communication interne et externe. Il est basé sur le principe de l'enrichissement mutuel entre partenaires et permet d'explorer des voies de rencontre entre les secteurs économique et culturel.

L'échange de compétences rentre réellement dans la logique du partenariat. Il ouvre un dialogue entre deux mondes qui souvent se connaissent trop peu : la société civile et l'entreprise. L'idée centrale est l'échange dont chacun des acteurs impliqués tire profit. La première étape consiste donc à trouver un intérêt commun.

Le partenariat permet à l'entreprise de dépasser son rôle de financeur, de se positionner de façon proactive et lui offre un laboratoire d'expérimentation. A travers le partenariat avec l'opérateur culturel, elle implique de manière plus forte son personnel et espère découvrir de nouveaux champs d'investigation pouvant à terme déboucher sur de nouvelles applications ne correspondant à son activité première.

Dans un milieu où la concurrence fait rage, l'efficacité de chaque dépense de l'entreprise est analysée et le mécénat basé sur un unique transfert financier peut apparaître coûteux. Le partenariat de compétences est alors une pratique ayant pour avantage de répondre à des objectifs stratégiques de communication, tant interne qu'externe et de marketing.

Pour les associations culturelles, il s'agit d'un outil privilégié pour s'investir dans des projets et de mettre en avant ses savoir-faire. L'apport est souvent représenté par une professionnalisation de certaines pratiques et l'acquisition de compétences développées par l'entreprise partenaire.

Son développement actuel se justifie donc aisément pour les deux secteurs.

Dans ce type de partenariat, la diversité du champ d'investigation est grande. La collaboration peut porter, par exemple, sur:

- le développement structurel de l'organisation culturelle : une banque peut, par exemple, détacher un de ses employés auprès d'une structure et lui permettre de mettre en place des outils de gestion spécifiques en fonction de ses activités. L'activité de Mentoring se développe également de plus en plus. Initiée par Arts&Business en Angleterre, elle met en collaboration des cadres supérieurs de société et d'institutions culturelles afin d'échanger sur leurs pratiques de gestion. Le rôle d'intermédiaire joué par Arts&Business est crucial à plusieurs titres. Il faut sensibiliser les acteurs des structures culturelles et économiques à s'investir dans ce type de relation, identifier les attentes de chacun et permettre les rencontres en formant les protagonistes, en permettant la construction de cluster répondant aux objectifs poursuivis.
- la réalisation de projets pour lesquels des compétences spécifiques sont nécessaires. La réalisation de projets artistiques implique de plus en plus de collaborations multisectorielles demandant des connaissances et du matériel de pointe, notamment en ce qui concerne les TIC, par exemple. En France, la firme Schneider Electric pratique le détachement de ses employés auprès d'associations pour des durées variables pouvant atteindre 3 ans.
- la réalisation de projets pour lesquels un important travail de recherche en amont doit être fourni : l'investissement dans la Recherche et le Développement dans le secteur de la culture est insuffisant et rend les collaborations avec le monde de l'entreprise

essentielles. Un exemple intéressant est celui de l'association de Grenoble *L'Enfant à l'Hôpital* avec l'entreprise de logiciel Canari World. Ayant au départ convenu d'utiliser un outil de communication interne mis en place par la société pour ses activités, l'association a amené Canari World à s'investir dans la mise en place d'un serveur spécifique pour ses actions d'encadrement d'enfants en milieu hospitalier. Au terme d'un échange constant entre les partenaires, l'association a eu à disposition un outil relevant de caractéristiques précises et l'entreprise a exploité certaines de ces applications pour développer des composants dont la production n'avait pas encore été envisagée jusque là.

- la mise en place d'infrastructures : certaines entreprises bénéficient de savoir-faire qu'elles ont développé via différentes collaborations. C'est le cas par exemple d'EDF qui s'est découvert une «niche» d'activités, l'électrification de sites exceptionnels (historiques, archéologiques, naturels), suite à sa collaboration à travers des échanges de compétences avec divers sites culturels et touristiques.

Le partenariat de compétences doit aussi tenir compte de certains freins qui limitent sa mise en œuvre :

- les coûts : les frais réels sont en effet nettement réduits si une entreprise fournit directement un service pour lequel elle est compétente plutôt que de le facturer auprès d'une autre dont l'investissement serait financier. L'apport de compétences peut donc représenter une économie substantielle dans le budget global de mise en œuvre d'un projet et être un facilitateur permettant à une structure culturelle d'attirer de nouveaux partenaires. Notons que, néanmoins, cette «offre de service» représente toujours un coût, quel que soit son type, matériel (prêt ou don de matériel, ingénierie, montage...) ou ses ressources humaines (détachement de personnel, formation au sein de l'entreprise...).

- la méconnaissance mutuelle entre les secteurs de l'entreprise et de la culture et ce tant au niveau des attentes que des méthodes de travail. Un travail préparatoire est donc requis des deux côtés pour que puisse avoir lieu un échange fructueux et non simplement un transfert de compétences. L'objectif est d'élargir les pratiques et non les réduire à un standard apporté par l'un des deux partenaires.

- l'implication du personnel : les choix stratégiques de développements de la structure et de son personnel doivent aller dans le même sens. Un important travail de communication est nécessaire quant aux objectifs fixés et aux possibilités offertes, à la perception des avantages que peuvent tirer les personnes participant à ce genre de démarche. Il s'agit souvent de lutter contre les méfiances réciproques entre le monde de l'entreprise (quels sont les «objectifs non déclarés» de l'entreprise lorsqu'elle se lance dans ce genre d'action? Veut-elle instrumentaliser le travail de la structure culturelle?) et de la culture (manque de définition d'une stratégie de développement à moyen et long terme, absence d'outils de gestion – comptables, ressources humaines...- similaires à ceux de l'entreprise...).

- la gestion de l'échange : les personnes sont amenées à évoluer dans un milieu au sein duquel elles n'ont pas de repères. Il peut donc se produire un véritable «choc de culture» résultant d'une incapacité à faire évoluer les méthodes de travail. Il est donc important de créer un climat positif d'ouverture et d'échange notamment en dégagant, par exemple, de larges plages horaires pour participer aux actions d'échanges mais aussi



pour les préparer. Ce qui n'est pas toujours aisé vu les obligations auxquelles chacun est soumis dans son travail quotidien.

- la logique d'assistanat : il n'y a pas un fournisseur de service et un bénéficiaire. Pour éviter le piège du transfert de modèle ne tenant pas compte des spécificités d'un des opérateurs, il est important d'établir un partenariat clair dans lequel chacun définit ses objectifs, des moments d'évaluation en cours de réalisation et en fin de programme pour évaluer les «réels» bénéfices mutuels et la pérennité de l'action.

### **4.3. Partenariat privé-public et gouvernance citoyenne**

Depuis une dizaine d'année, un mouvement en faveur d'une plus grande implication du citoyen à la gestion de la sphère publique se dessine. «La gouvernance citoyenne n'est autre qu'un système de gouvernement qui articule et associe les institutions politiques, les acteurs sociaux et les organisations privées dans le processus d'élaboration de choix collectifs capables de provoquer une adhésion active des citoyens»<sup>12</sup>.

Les opérateurs culturels sont, de fait, invités à être actifs dans ce processus en tissant des liens transversaux entre culture, responsabilité civile de l'entreprise et gouvernance politique.

Ainsi, ils peuvent jouer un rôle de facilitateur et d'incitateur dans la mise en place d'outils permettant la mise en œuvre de certains principes de la «bonne gouvernance» :

- ouverture, transparence des politiques et du fonctionnement des institutions : sensibilisation des différents acteurs à la rencontre des réalités et des objectifs des autres secteurs, communication de l'action des acteurs publics et économiques...
- participation des citoyens et implication de la société civile : rôle d'intermédiaire, concertation, développement de nouvelles formes de participation et de démocratie citoyenne (à travers un tissu associatif proactif, des lieux de rencontres entre la société civile, le monde de l'entreprise et les pouvoirs publics)...
- création d'une sensibilité européenne responsable et promotion de la multiculturalité

Ce dernier point a, par exemple, fait l'objet d'un appel à propositions de la Direction Générale Education et Culture (DG EAC 46/05) intitulé *Promotion de la citoyenneté européenne active – soutien aux organisations non gouvernementales et aux fédérations d'intérêt européen*.

L'appel soutient des initiatives qui participent à la promotion de la citoyenneté européenne active et au dialogue européen à travers les thèmes suivant :

- la diffusion des valeurs et des objectifs de l'Union européenne
- le rapprochement entre les citoyens et les institutions de l'Union européenne
- l'association des citoyens aux réflexions et aux débats sur l'Union européenne
- la promotion des initiatives sur la promotion d'une citoyenneté active et

---

<sup>12</sup> Quévit (M.), La Wallonie au futur : Wallonie 2020 : le cinquième congrès. Actes du congrès : Rapport général, 25 octobre 2003. Le texte complet est disponible via le lien suivant : [http://www.wallonie-en-ligne.net/Wallonie-Futur-5\\_2003/Actes/2003-10-25\\_W2020\\_23\\_Quevit-Michel.htm](http://www.wallonie-en-ligne.net/Wallonie-Futur-5_2003/Actes/2003-10-25_W2020_23_Quevit-Michel.htm)

participative<sup>13</sup>

Les grandes entreprises sont aussi à la recherche de projets et de savoir-faire afin de faciliter l'intégration de leurs cadres appelés à travailler en dehors des contextes culturels dans lesquels ils ont été formés.

La culture, par définition, est un secteur dont l'objet ne se définit pas en fonction de frontières. La rencontre d'autres opérateurs aux expériences différentes y est perçue, non comme une confrontation, mais comme une possibilité d'enrichir ses pratiques. Le secteur culturel a donc développé d'importantes aptitudes et des outils qui peuvent s'avérer intéressants à partager avec les entreprises et les pouvoirs publics.

#### 4.4. Partenariat privé-public et développement durable

La thématique du développement durable est appelée à se développer car elle est un espace d'investigation tant pour les entreprises que pour l'Union européenne. Cette dernière a, en effet, jugé judicieux d'inscrire le développement durable dans ses objectifs à travers la «Stratégie de Göteborg». Cette stratégie prolonge celle de Lisbonne tout en prenant en compte des aspects de «modèle social européen» intégrant le respect de la vie et l'équité sociale.

L'entreprise est amenée à porter une attention toute particulière à deux notions complémentaires : la responsabilité sociale et le développement durable. En effet, sous un mouvement de pression de la société civile (association de consommateurs, secteurs associatifs) et de la communauté financière<sup>14</sup>, l'entreprise est amenée à adopter un comportement responsable vis-à-vis de son environnement économique mais aussi social, humain et naturel. C'est dans ce cadre que des fondations, des fonds éthiques et des pôles de développement durable ont été instaurés au sein des grandes entreprises. Ils ont pour objectif de nouer un dialogue plus transparent et plus responsable entre l'entreprise et son entourage.

Ces pratiques impliquent un large panel de personnes depuis les actionnaires jusqu'aux clients, en passant par les sous-traitants et l'ensemble des acteurs de l'environnement de l'entreprise. Dans ce cadre, l'instauration d'une politique partenariale incluant ces «parties prenantes» (stake holders) ne peut s'inscrire que dans le temps et selon des pratiques

#### **La stratégie de l'UE en faveur du développement durable**

*Définition :*

La stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable a été adoptée lors du Conseil européen de Göteborg en juin 2001. Elle dégage quatre priorités : limiter le changement climatique en développant l'utilisation des énergies propres; mieux répondre aux menaces en matière de santé publique ; gérer les ressources naturelles de manière plus responsable ; améliorer les systèmes de transports.

Le débat sur le développement durable au niveau de l'Union européenne peut être divisé en deux domaines étroitement liés : le premier se concentre principalement sur la façon dont intégrer les questions environnementales dans les autres politiques de l'UE (processus de Cardiff) et de rendre la politique de l'UE davantage "durable"

<sup>13</sup> Pour plus de renseignements sur cet appel, voir le site :

[http://europa.eu.int/comm/dgs/education\\_culture/activecitizenship/ong\\_fr.htm](http://europa.eu.int/comm/dgs/education_culture/activecitizenship/ong_fr.htm)

<sup>14</sup> La manière dont l'entreprise gère certains éléments tels la gestion du risque environnemental, la politique de l'emploi sont de plus en plus intégrés dans l'analyse financière des entreprises. Suite à la pression de certains groupes d'investisseurs (fonds de pension, congrégations religieuses aux Etats-Unis), des agences de conseils financiers ont développé des systèmes d'évaluation intégrant des éléments extra financiers.

transversales, transsectorielles et allant au-delà des espaces géographiques nationaux.

Les acteurs culturels ne doivent certainement pas se sentir exclus des enjeux du développement durable qui, au-delà des problématiques du respect de l'environnement, recouvrent également un ensemble de champs d'action très diversifié. Nous citerons à titre d'exemples :

- la valorisation du patrimoine environnemental et écologique
- la diffusion d'une culture du développement durable
- la diffusion de nouvelles pratiques et de comportements collectifs favorables à un environnement

Les opérateurs culturels peuvent trouver au sein de ces thématiques un champ de coopération important, mettant en avant leurs savoir-faire. La contribution du secteur culturel peut porter sur :

- la sensibilisation aux valeurs et enjeux d'une société plus équitable
- la diffusion de pratiques innovantes de solidarité : ouverture aux pratiques intergénérationnelles et à la différence
- la lutte contre les exclusions et accès à l'éducation, quel que soit l'âge et le milieu
- les rapports homme-femme

(déclaration de Göteborg) ; le deuxième domaine concerne le rôle de l'UE dans les aspects globaux du développement durable.

*Enjeux:*

Les questions clés de la stratégie de l'UE en faveur du développement durable sont :

- l'engagement à atteindre les objectifs fixés au niveau global lors du sommet de Johannesburg.
- l'obligation pour les Etats membres de préparer des stratégies nationales de développement durable en accord avec le plan de mise en oeuvre de Johannesburg dès 2005 et d'établir des "processus adéquats de consultation" au niveau national avec toutes les parties concernées.
- l'entrée en vigueur attendue du Protocole de Kyoto.
- la priorité donnée aux transports durables.
- La mise en place à partir de 2004 de la nouvelle politique sur les substances chimiques.
- l'objectif d'un arrêt de la détérioration de la biodiversité dans l'UE d'ici 2010 via notamment la mise en oeuvre intégrale du réseau Natura 2000 est une priorité.
- la mise en oeuvre la Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants (POP) dans la Communauté.

Le 13 février 2002, l'approche générale de la Commission concernant les aspects globaux du développement durable a été décrite dans la communication "Vers un partenariat global pour le développement durable"<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Com 2002 82 final

#### **4.5. Partenariat privé-public et société de la Connaissance**

L'apparition des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) a bouleversé les méthodes de travail de tout un chacun. Le secteur culturel a été en général plus lent à intégrer ces nouveaux outils de travail dans la mise en place de stratégies de développement. Néanmoins, certains opérateurs culturels se sont démarqués en en faisant une utilisation créative et ont grandement participé à leur développement.

L'utilisation des TIC se généralise actuellement, mais un important travail de sensibilisation reste à mener pour en faire un réel outil de communication partagé par tous. Les TIC sont donc un enjeu à la fois économique, social et culturel. C'est pourquoi l'Union européenne a lancé la «Stratégie de Lisbonne» qui a pour objectif de faire de l'Europe l'économie de la connaissance la plus dynamique et la plus compétitive du monde. A travers cette stratégie, concertée au niveau transnational, l'Union européenne vise prioritairement le développement du capital humain et social. Les niveaux régionaux et locaux sont largement impliqués dans la réussite de cette politique. Ils peuvent renforcer les décisions macro-européennes et, grâce à leur connaissance du terrain, agir directement sur les réalités des populations et des espaces économiques.

Les opérateurs culturels sont invités à s'investir afin d'éviter que l'aspect de la rentabilité soit le seul pris en compte, à travers la promotion des seules activités des industries et du marketing culturel. Ils peuvent se positionner de façon proactive dans un partenariat avec l'entreprise pour que celle-ci cherche à donner du sens à ses activités et à agir tel un facteur d'épanouissement du territoire dans lequel elle inscrit son action. Les valeurs immatérielles de développement de la personne humaine sont ainsi à mettre en avant.

Une implication importante de l'ensemble des opérateurs culturels est souhaitable notamment dans la définition de pédagogies d'apprentissage mettant en avant l'éducation à la créativité. Un important travail doit aussi être réalisé au niveau de l'éducation permanente afin de permettre l'accessibilité et travailler à la réduction de la fracture numérique (formations des publics aux mutations résultant de l'apparition des TIC). Un aspect central peut également être la sensibilisation des acteurs régionaux à la mise en réseaux entre les structures culturelles, privées et publiques, les pouvoirs publics et les opérateurs économiques.

Ces deux derniers points sur les politiques de Lisbonne et de Goteborg favorisent les pratiques transversales, la créativité et le développement des ressources humaines ouvertes à l'innovation.

Elles offrent des potentialités nouvelles dans la mise en place de partenariats innovants entre les opérateurs culturels et économiques soucieux de s'investir dans des relations favorisant un développement sociétal durable. Insérées dans une politique de développement régional, ces deux politiques sont aussi un outil de définition. Elles amènent les Autorités publiques régionales à délimiter des domaines de coopérations porteurs pour leur territoire et à soutenir, suivant un principe de rayonnement endogène, les projets des opérateurs de terrain.

## **CHAPITRE 5 : LA MISE EN PLACE D'UNE RELATION PARTENARIALE**

La mise en place d'une logique de relation partenariale est un processus de longue haleine qui nécessite de la part de chaque partenaire une réflexion stratégique. Le partenariat n'est pas seulement une relation d'échange d'expériences, de pratiques. C'est aussi une collaboration créatrice de modes d'organisations spécifiques tant au niveau de la gestion institutionnelle de la structure que des relations interpersonnelles résultant de la mise en place du partenariat. Il s'agit d'une démarche demandant un investissement important et le respect de règles de base.

Dans ce chapitre, nous aborderons certains de ces éléments qui pourront être utiles aux opérateurs - qu'ils soient issus du domaine économique ou culturel, privé ou public – pour les aider dans leurs démarches de mise en place de partenariat. Ce chapitre ne constitue pas un guide retraçant, pas à pas, les étapes à entreprendre. Il n'existe pas un modèle 100% garanti, mais différents préalables indispensables pour s'inscrire positivement en tant que partenaire.

### **5.1 Définir les attentes et les objectifs poursuivis par la structure**

Il s'agit de mettre au point une stratégie qui tienne compte des réalités, des attentes et des moyens de la structure. Ce moment de réflexion est déterminant pour l'ensemble du processus et permet d'éviter les remises en cause constantes de la démarche. En effet, ce n'est qu'en prenant le temps de poser clairement ses propres objectifs, les avantages attendus pour sa structure et les apports potentiels pour les structures partenaires qu'une relation d'échange peut s'instaurer.

Ce moment de réflexion est un passage obligé pour chacun des futurs partenaires. De chaque côté naît une série d'interrogations, faisant ressortir un ensemble de points forts et de points faibles. De la rencontre des points de vue et de l'ouverture d'esprit des futurs partenaires dépend la découverte de complémentarités, synonyme de collaborations fructueuses.

#### **5.1.1. Commencer par le commencement : communiquer**

La première étape : communiquer. Il s'agit d'informer les personnes impliquées dans la vie de la structure afin de susciter leur adhésion à la logique de collaboration. La réussite dans la recherche de moyens complémentaires et de nouveaux partenaires n'est pas l'obsession habituelle du directeur ou du Conseil d'Administration.

La mobilisation doit donc être verticale et horizontale. Le fonctionnement de la structure amène certains à s'investir plus en fonction de leur qualification mais aussi de leur intérêt pour le sujet. Si une personne est spécialement chargée de cette fonction au sein d'une structure, il est important qu'elle soit à l'écoute. Une modulation des groupes de travail, en fonction des étapes dans le processus, peut avoir lieu. Autant il est impossible de mettre sur pied une stratégie de développement seul, autant il est malvenu de déplacer l'ensemble des membres de la structure pour sensibiliser un partenaire à un projet.

### 5.1.2. Interroger son fonctionnement

Ensuite, vient le temps de la mission exploratoire afin de poser les questions de base :

- *pourquoi* : quels sont les objectifs ? Comment l'idée de partenariat est-elle née ? Qui l'a proposée ?
- *et avant* : y-a-t-il eu précédemment des pratiques de ce type ?
  - si oui, quels enseignements en tirer ? Pourquoi ce genre de coopération a-t-elle cessé? Qui en assurait la gestion ?
  - si non, pourquoi cette absence ? Et, s'il y a déjà eu des intentions, pourquoi sont-elles restées lettre morte ? Où se situaient les faiblesses ?
- *quel est le positionnement actuel de la structure?* Comment améliorer les relations ? Quel type de partenaires impliqué ? Faut-il élargir le panel de partenaires ou essayer d'approfondir les relations déjà nouées ? S'agit-il de collaborations pérennes ?
- *que peut offrir la structure ?* il s'agit d'identifier les forces et les faiblesses de la structure et de mettre en avant ce qui pourrait être l'ancrage pour un éventuel partenaire. Il peut s'agir autant d'éléments matériels (un lieu, des productions...) qu'immatériels (un savoir-faire pointu, une image, une visibilité...).
- *que pouvons-nous faire* : mettre en interaction les activités, les savoir-faire de la structure pour proposer des actions en phase avec les attentes d'autres structures.
- *comment* : rechercher des partenaires, des moyens ; délimiter des actions en terme de nombre de projets, d'inscription dans le temps, l'espace...

Les réponses peuvent sembler a priori aller de soi : «Je connais ma structure, les gens qui y travaillent et ce qu'ils y font» . Cependant, ce travail de mise en perspective, en équipe ou par petits groupes de réflexion, permet d'aborder autrement la vie de la structure au quotidien et d'imaginer de nouvelles pistes de développement. Ce moment peut être l'occasion d'intégrer des avis extérieurs, de susciter des moments d'ouverture vers d'autres secteurs.

Suite à ce temps de réflexion, une stratégie apparaît en filigrane. Une phase de structuration permet de mettre sur papier les objectifs, les moyens dont dispose la structure pour les atteindre mais aussi la nature des moyens supplémentaires dont elle est à la recherche et la manière dont elle souhaite les acquérir.

### 5.1.3. Poser sa structure en fonction de son environnement

Une des caractéristiques de ces 30 dernières années est une multiplication des «parties prenantes» (stake holders) et de leur mode d'expression afin d'influencer la définition de stratégie d'entreprise. Cette analyse est particulièrement éclairante dans le cas de l'entreprise. Au-delà des actionnaires et des partenaires socio-économiques (employés, filières en amont et en aval, pouvoirs publics, clients...), une strate «citoyenne» s'est constituée. Ces acteurs sociétaux ne contribuent pas directement au processus économique, mais peuvent l'influencer ou être touchés par l'activité de l'entreprise. Ils forment parfois des groupes de pression et agissent sur l'environnement social dans lequel l'entreprise puise des ressources individuelles (personnelle, valeur de travail...) ou collectives (tissu de PME, formation et éducation). L'action de l'entreprise se marque aussi dans l'environnement naturel (utilisation de matières premières et production de déchet...).

L'entreprise doit donc tenir compte d'un panel d'acteurs de plus en plus large et ayant des objectifs différents (de la performance de l'entreprise pour les actionnaires au développement durable pour les acteurs sociétaux, en passant par un projet économique pour les acteurs socio-économiques). S'ils ne sont pas placés sur le même pied dans la mise en place du plan stratégique de l'entreprise, l'entreprise doit, cependant, veiller à définir un spectre cohérent d'actions prenant en compte les intérêts de chacun. La mise en place de partenariats peut relever de cette volonté d'engagement et de recherche de légitimité auprès de certaines «parties prenantes»<sup>16</sup>.

#### **5.1.4. Définir des champs d'action, échanger ...**

Cette étape est primordiale car trop souvent les bonnes intentions restent lettres mortes faute d'ancrage dans la réalité. Il s'agit de positionner la stratégie en fonction des limites et avantages que possède la structure.

Un premier travail sera donc de s'interroger sur la structure en tant que telle :

- son positionnement : quelle image véhicule-t-elle, quel est son positionnement, les objectifs qu'elle poursuit et les valeurs qu'elle promeut ?
- ses publics
- quels sont les résultats attendus : un soutien structurel ou ciblé sur l'une ou l'autre action ? Favoriser un espace de création, de diffusion ? Améliorer la publicité et la visibilité de la structure ? Elargir le rayonnement d'action de la structure ?

#### **5.1.5. ...et imposer la créativité comme moteur de la démarche**

*«Le partenariat doit être un terrain d'expérimentation, un laboratoire d'idées nouvelles car c'est dans la société civile, dans le monde des entreprises et dans le tissu associatif, qu'apparaissent les ferments du changement»<sup>17</sup>.*

La rencontre avec le monde de l'entreprise se décrit dès lors plus comme un lieu d'échange et d'expérimentation dans lequel les résultats obtenus permettent de découvrir ou de tester de nouveaux modes de fonctionnement qui vont être intégrés dans les méthodes de travail de l'ensemble des partenaires en fonction des besoins de chacun. En découvrant, en soutenant des projets innovants, les entreprises s'autorisent une prise de risques qui n'est pas innocente et apporte une plus-value à la réalisation des activités et au personnel.

Cette mise en avant de la créativité est une chance unique pour l'ensemble des opérateurs culturels à la recherche de soutien. Leurs activités leur semblent parfois trop particulières, «hors des chantiers battus» et donc inadaptées pour obtenir le soutien d'entreprises qui recherchent la visibilité et éviter les sujets trop pointus ou polémiques? Cette «niche» peut aussi représenter un avantage certain dans la mesure où, ayant identifié les apports dont ils sont porteurs, ils peuvent solliciter des partenaires privés qui, par un acte volontaire et audacieux, veulent se démarquer! L'angle d'attaque pour susciter l'adhésion se trouve donc élargi.

---

<sup>16</sup> GABRIEL, Patrick, CADIOU, Christian, *Responsabilité sociale et environnementale, légitimité et modes de gouvernance des entreprises*, dans *Revue des Sciences de Gestion*, 12-2004  
Voir aussi LAUFER, R., *Les institutions du management : légitimité, organisations et nouvelles rhétoriques*, dans *Les Nouvelles Fondations de la Science de Gestion*, Paris, 2000, pp. 12-25.

<sup>17</sup> Jacques Rigaud, *La lettre du mécénat*, n° 83, éditorial, janvier-février 1999.

La créativité des opérateurs culturels est souvent perçue en terme d'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication. S'il est vrai que ces technologies ont constitué pour les opérateurs culturels un outil parfois privilégié d'expression mais aussi de travail - car permettant de nouveaux modes d'expression, une mobilité virtuelle, une action en réseau...-, la créativité recherchée par l'entreprise dépasse cet aspect d'utilisation innovantes des TIC. Dans une société qui se caractérise de plus en plus par une marchandisation de nos actes, qu'ils soient quotidiens – consommation de produits réels ou virtuels de base (médias, multimédias), relations professionnelles ou amicales – ou plus exceptionnels – (loisirs, voyages) – notre consommation est transformée en acte dit culturel car marquant une appartenance à un groupe ou une affinité envers une idée.

Cette logique amène l'entreprise à se positionner au cœur de la culture populaire à travers une mise en scène artistique d'imaginaires proches (festivalisation, entre autres, des arts de la rue, des musiques traditionnelles, marchandisation accrue des marqueurs temporels qui jalonnent l'année telles les fêtes d'Halloween et de fin d'année) ou plus lointains (avec les vogues des musiques du monde, des pratiques culinaires «exotiques»). Dès lors, pour l'entreprise, «le consommateur devient de plus en plus un consommateur de culture et la culture est de plus en plus marchandise»<sup>18</sup> et une stratégie de «marketing événementiel» adaptée à ce type de produits peut être adoptée. Au-delà de l'événement culturel, il s'agit d'attirer et de fidéliser un ensemble de personnes s'inscrivant dans une tendance, une idée promue par le médium culturel sollicité. La multiplication des thématiques soutenues par des «parrains» privé et/ou public, depuis le théâtre au hip hop en passant par la danse, les arts électroniques ou encore l'opéra et la musique classique montre la volonté du secteur économique d'établir une relation, une affinité entre l'entreprise et ses consommateurs qui passe par des canaux très diversifiés.

Le soutien à des initiatives locales est, dans cette optique, de plus en plus retenu car il permet à l'entreprise de s'investir dans la vie quotidienne et locale des consommateurs ou d'employés potentiels.

Dès lors, le véritable pouvoir de la nouvelle classe des «intermédiaires culturels» réside dans les actifs immatériels qu'ils possèdent – savoir, créativité, sensibilité artistique et talents d'impresario culturels, expertise professionnelle et leur capacité à les traduire en expériences culturelles à partager avec le public – et l'utilisation qu'ils en promeuvent. L'opérateur culturel fait partie d'un groupe de professionnels (auquel peuvent être ajoutés les experts en communication et design, les publicitaires, les architectes, les développeurs en informatique, etc.) qui produisent des références. Ces dernières peuvent, par la suite, migrer de la sphère sociale à la sphère commerciale grâce à un marketing ciblé en terme de catégorie de population (à travers un échantillonnage qui permet de s'adresser à tel ou tel type de population en fonction de l'âge, du milieu social, des revenus...). Ce phénomène de commercialisation sera d'autant plus important si la référence créée peut susciter une adhésion large au niveau géographique (le cinéma grand public évite ainsi de donner à ses productions une identité spatiale forte afin qu'un large panel de spectateurs puisse s'y raccrocher).

L'opérateur culturel se trouve donc plus que jamais investi d'un rôle de médiation et de passeur, non plus seulement envers ses publics directs mais aussi en fonction de références qui sont reprises et promues par la suite par des entreprises souhaitant les commercialiser sous forme d'«expérience culturelle». Il s'agit donc d'instaurer un langage entre l'entreprise et le public dont l'opérateur culturel devient, à travers son regard sur la société, son action créatrice qui le transforme en médiateur.

---

<sup>18</sup> FUAT FIRAT (A.), VENKATESH(A.), Postmodernity : the age of marketing, dans International Journal of Research in Marketing, n° 10, 1993p. 245.



Prenons à ce propos la peine d'observer brièvement le succès rencontré par le *London International Festival of Theatre (LIFT)*.

*Le LIFT, Un ascenseur, pour qui, pour quoi?*

Ce festival, né en 1981, présente une vitrine des performances innovantes dans le secteur du théâtre. Il entretient un partenariat à long terme avec des entreprises qui, dans un premier temps, complétaient des soutiens publics en échange d'une visibilité dans la mise en œuvre des productions.

Deux programmes pluriannuels ont été lancés en 1995 et en 2001. Le premier, le *LIFT Business Arts Forum* a pour idée de base de cerner en quoi le Festival n'est pas seulement un lieu de divertissement ou d'amélioration de l'image de l'entreprise, mais représente aussi un lieu d'échanges et de rencontres des changements auxquels la société, et donc les entreprises, sont confrontées. Le forum est ainsi devenu un espace de formation et de rencontres entre des acteurs issus du monde de l'entreprise et du secteur public. La méthodologie mise en place pour gérer le programme, à travers des sessions de formations, des séminaires, des prises de parole amènent les participants à travailler transectoriellement avec comme axe de rencontre l'apprentissage social, la gestion de structures de travail, le développement durable et respectueux de l'environnement...

Le second programme, de 2001 à 2006, s'appelle *LIFT Enquiry*. Le but est de questionner, en parallèle au *Forum*, les champs d'actions du théâtre et de voir la scène telle un espace public de dialogue. Le programme se décline autour de prestations, de formations et d'espaces d'échanges.

*Le LIFT, un ascenseur pour le partenariat...*

La question de l'intérêt des entreprises pour le théâtre contemporain et à son public vient assez rapidement à l'esprit ? Le return ne serait-il pas plus important en finançant un festival de musique qui attire l'espace d'un week-end la grande foule ? Il s'agit là d'une vision à court terme.

En effet, l'évolution de notre société et de son mode de gestion nécessitent des adaptations de la part des autorités publiques et des opérateurs économiques dans la mise en œuvre de leur politique de développement. Dans ce cadre, il est essentiel d'être en contact avec l'ensemble des espaces exprimant ces changements. Un festival de théâtre contemporain peut en devenir un s'il ouvre la voix à des transversalités, s'il explore de nouvelles façons d'interroger notre société...

Il s'agit pour les entreprises de s'attaquer de façon proactive aux changements structurels de notre société et donc de pressentir les adaptations qui permettront un meilleur développement des politiques publiques, de la formation, des pratiques culturelles... Ainsi, selon John Seely Brown, chef division scientifique dans le Centre de recherche Xerox Palo Alto, participant aux rencontres : «Maintenant que les possibilités technologiques nous permettent de faire plus ou moins ce que nous voulons, nous devons choisir «quoi faire»? LIFT m'a aidé à penser différemment l'apport d'outils technologiques pour le XXI<sup>ème</sup> siècle.»

## **5.2. Etablir la relation de partenariat**

Construire une relation de collaboration impose un ensemble de changement profond des habitudes de pensée et de fonctionnement de la structure au sein de laquelle l'opérateur agit. Il s'agit aussi de remettre en question sa manière d'aborder les collaborateurs potentiels. En effet, la gestion ne se fait plus de manière autonome mais en fonction d'une démarche d'interdépendance.

Ce passage impose certaines révolutions coperniciennes :

- un changement profond de mentalité permettant un passage d'une culture de gestion individuelle et de compétition à une culture de coopération et d'alliance impliquant une relation de confiance, d'ouverture et de prise de risque commune
- un sens aigu de la communication : le partenariat est une histoire de relations humaines, de gestion d'affinités interpersonnelles dans lesquelles le dialogue, l'écoute, la recherche de consensus et de compromis, de gestion d'opposition doivent prévaloir
- l'acquisition de nouveaux savoir-faire en organisation : apprentissage de la négociation, de la coordination et de la planification des activités de coopérations, techniques de l'évaluation...

Nous reprenons ci-dessous une dizaine de points qui nous apparaissent indispensables à soulever avant d'intégrer une relation de partenariat.

### **5.2.1. La démarche contractuelle**

Il n'existe pas d'obligation de contrat, ni de forme juridique spécifique au partenariat privé-public lié au secteur culturel. Cependant, un contrat permet de fixer clairement les conditions primordiales de la réussite du partenariat, les engagements de chacun des partenaires et les modalités afin d'y parvenir. Ce contrat renforcera la visibilité et évitera les malentendus au moment de l'évaluation des actions. Chaque cas reste donc spécifique et le contrat est le résultat du seul accord entre les partenaires en fonction des missions que ceux-ci se donnent. Il convient de bien connaître les règles de droit imposées par les législations nationales. Celles-ci imposent en effet certaines dispositions que doivent respecter les contractants afin de bénéficier des avantages, principalement fiscaux, liés à ce type de pratique. Il n'y a malheureusement pas d'harmonisation des lois à l'échelle européenne et le soutien à des actions ou à des opérateurs culturels au-delà des frontières reste difficile. Cependant, quelques pistes, qui sont présentées dans le chapitre 6, existent.

En tout état de cause, le contrat doit être le plus clair et le plus transparent possible. Il doit notamment répondre à une crainte récurrente et justifiée du monde culturel, celle d'être instrumentalisée à des fins de pure communication. Il reprendra donc comme élément central :

- les objectifs et plus-values envisagées par le partenariat (avantages respectifs poursuivis)
- les engagements respectifs des différentes parties
- les modalités de la coopération
- la mention des échanges réalisés (financiers, services, personnel...)
- le nom de l'ensemble des interlocuteurs impliqués

### **5.2.2. La définition d'un intérêt commun clairement identifiable**

Il s'agit de définir de manière commune des points de rencontre. Cette étape est déterminante pour la suite du projet car elle détermine les objectifs à poursuivre, la portée souhaitée des actions mises en place. La réussite de cette étape est grandement facilitée par la définition individuelle de stratégie par chacun des partenaires (connaissances des apports possibles, des faiblesses de la structure...). La base du partenariat doit résider non pas dans une juxtaposition d'approches et de structures mais dans la création d'une plus-value pour l'ensemble des collaborateurs.

Les complémentarités permettent de dépasser des obstacles telles les différences de statuts des partenaires, leurs capacités financières, leurs différences dans les expériences et les savoir-faire, etc. Plus le nombre de partenaires impliqués sera grand, plus les apports fournis et les retours obtenus par les partenaires devront être clairement définis. Il est à noter que ceux-ci pourront varier en fonction des partenaires et évoluer au cours de la mise en œuvre du projet.

Aucun partenariat gagnant-gagnant ne résisterait dans la durée si à sa base, un intérêt commun ne pouvait être identifié et si cet intérêt n'était complémentaire à celui de chacun des partenaires pris individuellement.

### **5.2.3. Le partage des risques et des bénéfices de l'action commune**

Le partenariat se construit donc sur la recherche d'une plus-value commune. L'identification des résultats attendus de la collaboration est donc essentielle. Même s'il est malaisé d'identifier l'ensemble des bienfaits de la coopération (certains effets démultiplicateurs ne sont pas toujours atteints - ou attendus ! -, des effets d'entraînement annihilent la portée de certaines actions), il est essentiel de régler dès le début de la collaboration les bénéfices de la collaboration. Ceux-ci peuvent s'exprimer sous des formes matérielles – le plus souvent en terme d'infrastructures – ou immatérielles – apport financier, savoir-faire, reconnaissance et notoriété...

De même, il est important de calculer les risques, d'essayer de les limiter au maximum et d'éviter qu'en cas d'échec, un des partenaires n'en supporte l'ensemble des conséquences. Plus les partenaires s'engageront dans des projets peu en rapport avec leurs activités de base, plus les risques seront grands. Il est dans ce cas important de bien cibler les partenaires et d'analyser objectivement les capacités de chacun des collaborateurs.

Le partenariat entre les secteurs économique et culturel prend ici une dimension supplémentaire dans la mesure où l'entreprise est le plus souvent à la recherche de nouveaux champs d'action où s'exprimer et l'opérateur souligne sa difficulté à trouver auprès des partenaires publics des capacités de financements et de mise à disposition de techniques requérant un haut niveau de recherche et de développement.

### **5.2.4. La définition de règles du jeu**

L'importance des relations sociales interpersonnelles n'est plus à démontrer dans la mise en place de partenariat fructueux en plus-value. Néanmoins, la définition de «règles de jeu» permet une implication optimale des différents partenaires et l'assurance du respect des objectifs de la collaboration jusqu'au bout. Rappelons que le partenariat n'est pas toujours un même degré de rentabilité tout au long de sa durée et que certains aménagements peuvent y être apportés afin de corriger des déséquilibres imprévus entre les partenaires.

Plusieurs points peuvent faire l'objet d'une attention particulière :

- une identification claire de l'apport de chacun, quelle que soit la nature de celui-ci (ressources humaines, financières, organisationnelles)
- une identification des complémentarités et des contributions de chacun des partenaires
- une identification des règles d'entrée et de sortie du partenariat : cet aspect est important notamment afin d'éviter des comportements opportunistes qui agissent au sein du partenariat telles des forces centripètes et peuvent faire échouer la collaboration
- une possibilité d'ouverture : une coopération n'est pas figée. Au cours de la mise en œuvre, le projet peut connaître des évolutions inattendues en terme de résultat ou en terme de partenariat (un partenaire peut être conduit à se retirer faute de moyens financiers, de soutien de sa structure, de décision...). Il faut donc veiller à laisser une porte ouverte à de nouveaux partenaires tout en maintenant un niveau de confiance et de cohérence élevé.

### **5.2.5. L'inscription dans le temps**

Il est important de trouver une périodisation correspondant aux objectifs poursuivis par les différents partenaires. Ni trop courte, ni trop longue, la définition d'une assise temporelle doit garantir l'autonomie des différentes structures et leur permettre de conserver une viabilité à la fin du projet.

### **5.2.6. L'établissement de relation de confiance réciproque...sous condition**

Accorder sa confiance et s'inscrire dans une démarche partenariale ne se justifie que dans le cadre d'un respect des réalités de chaque structure et de la poursuite d'intérêts spécifiques. La confiance va donc de pair avec la loyauté contractuelle et demande l'adhésion franche de tous aux buts poursuivis par le partenariat.

Etablir un contrat de confiance n'est pas un acte spontané. Le temps, le respect des relations interpersonnelles, le partage d'expériences et d'engagements permet de construire une réalité au projet et à ce qui l'entoure et d'y agir dans une atmosphère de confiance partagée.

Les Technologies de l'Information et de la Communication permettent de créer des réalités virtuelles. Elles facilitent grandement l'échange de données et favorisent des contacts plus aisés au quotidien grâce aux courriels ou la mise en ligne commune d'un site. Cependant, il ne faut pas négliger les contacts humains, surtout si le projet implique des partenaires d'autres pays dont les réalités institutionnelles, sociales, culturelles diffèrent grandement. Des rencontres «face to face» au sein des structures ou dans des lieux intermédiaires (formations, rencontres de réseaux, colloques...) sont des outils facilitateurs dans la mise en place de coopération harmonieuse et des voies de communication privilégiées pour la gestion des questions stratégiques et la recherche de solution à des conflits nés de la mise en œuvre du partenariat.

### **5.2.7. La recherche du consensus**

La confiance et les rencontres sur des questions stratégiques permettent, entre autres, la construction d'un consensus. Cette logique doit être présente dès l'origine du partenariat et demande une approche fine qui permette à la fois le respect des intérêts personnels et le dépassement de ceux-ci afin de découvrir une dynamique commune autour de laquelle se charpentera la coopération.

La définition de cette dynamique n'est pas aisée et demande une gestion des tensions et des frustrations qui naîtront de la discussion. Un des risques les plus fréquents est d'essayer d'éviter à tout prix ces tensions dans la période précédant la mise en place du projet. Le risque est dès lors de trouver un accord autour d'un «consensus mou» qui ne satisfasse réellement personne, ne favorise pas un accroissement du capital confiance et ne résiste pas à la durée du projet.

Il est aussi impossible de juguler toutes les tensions liées à la mise en œuvre. Prévoir un mécanisme de gestion et d'arbitrage de ces moments est dès lors opportun.

### **5.2.8. La reconnaissance d'un chef de file**

Il s'agit de donner un cadre performant à l'exécution du programme défini en commun. Le but n'est pas de définir un leadership dans les bénéficiaires à retirer du projet mais de créer un partenariat fonctionnel. La tâche de ce chef de file n'est pas aisée. Il devra mériter la confiance de ses pairs, respecter leur autonomie sans oublier les objectifs de sa propre structure, rappeler constamment les buts poursuivis et au besoin rappeler à l'ordre certains partenaires (un mécanisme d'arbitrage s'avérant utile) et éviter la création de positions de la part de l'un ou l'autre collaborateur.

Le profil de chef de file ne dépend pas de son investissement financier ou de sa position administrative mais de sa capacité à se poser en tant que coordinateur, d'incubateur d'idée. Cette position demande un style de management tout en ressenti, en ouverture et en gestion des relations interpersonnelles. Elle ne pose pas son détenteur en gestionnaire de l'ensemble de l'autorité mais comme une personne capable de d'identifier les responsabilités de chacun et les droits et devoirs des partenaires qui en découlent.

Ce rôle n'empêche d'autres partenaires de s'investir plus en avant dans la mise en place de telle ou telle partie du projet en fonction de leurs savoir-faire et expertises. Ainsi, des coordinateurs d'équipes ou d'actions pourront être identifiés, mais le rôle de coordination finale et de décision finale en cas de conflit revient toujours au chef de file.

### **5.2.9. L'acquisition de savoir et de savoir-faire**

Collaborer, échanger, construire des partenariats sont des actions qui demandent certains savoirs et savoir-faire. Comme nous l'avons vu, établir une coopération est un processus complexe qui demande de la part des partenaires des connaissances et des pratiques approfondies en terme d'établissement de stratégie, d'analyses prospectives de l'environnement dans lequel celle-ci agit et de gestion de partenariat. Cette gestion demande des qualités relationnelles importantes qui ne s'apprennent pas dans les livres de gestion et les écoles d'administration. La flexibilité et l'habileté sont des modes de fonctionnement qui s'acquiert dans le bain de la mise en pratique de partenariat.

Nous reviendrons plus en profondeur sur ce point dans la suite de la recherche.

### **5.3. Trouver des partenaires**

Travailler à la mise en place de partenariat multisectoriel bilatéral ou multilatéral demande un investissement important qui ne peut rencontrer de succès que si les partenaires qui s'y impliquent le font de manière objective et constructive. Trouver les partenaires idéaux n'est pas chose aisée. Différentes démarches sont possibles et la sollicitation de telle ou telle piste dépend des objectifs poursuivis par les porteurs de projets.

#### **5.3.1. S'inscrire dans des démarches d'entreprise**

Certaines entreprises de grande taille ont la possibilité de gérer l'ensemble du processus de soutien à des projets, soit au sein de la même structure, soit via des entités séparées. Cette prise en charge complète du processus (depuis la définition de la stratégie de soutien de l'entreprise jusqu'à la sélection et le suivi des projets) permet d'agir à la seule discrétion de l'entreprise et suivant une ligne de conduite indépendante traduite à travers des critères de sélection strictes. Ces entreprises assurent une publicité à leur appel à projet qui s'inscrit dans le cadre de leur communication institutionnelle à travers leur site Internet, les actions qu'elles soutiennent ou les supports de l'entreprise (lettres de nouvelles, événements d'entreprise, rapports d'activités...). Le personnel, en interne, joue également un rôle essentiel. Comme nous l'avons souligné, la pratique de partenariats extérieurs a, entre autres, pour but d'amener le personnel à gagner de l'expérience, à rencontrer d'autres méthodes de travail via des expériences sur d'autres terrains que ceux auxquels il est habituellement confronté. L'avis du personnel ou des propositions émanant de celui-ci sont donc prises en compte par l'entreprise.

Des opérateurs de plus petites tailles ont parfois choisi de mettre en commun leur capacité d'action. Ces regroupements sont encore assez rares en Belgique, mais constituent une pratique de plus en plus répandue dans les pays limitrophes où ils suscitent une forte adhésion de la part des entreprises ou des bénéficiaires de leur action. Admical en a recensé, en 2002, pour la France, une centaine ayant une activité essentiellement dans le domaine de la culture. Ces regroupements se fédèrent autour d'une politique de soutien partagée. Leur structure a des formes diverses: association, fondation, structure informelle et a une autonomie juridique distincte du ou des bénéficiaires de leur mécénat.

Ces associations ont deux origines possibles. L'initiative revient soit à un établissement culturel comme l'Association Regards et entreprises pour le musée d'Art Moderne de Villeneuve d'Ascq<sup>19</sup>. Soit, elle est le fruit de la volonté des entreprises elles-mêmes comme ce fut le cas à Reims avec le club Prisme qui soutient l'art contemporain<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> L'Association Regards et Entreprises est un ensemble de 14 entreprises Partenaires du Musée d'art moderne, regroupées en association loi 1901 depuis 1992. Elle développe un projet commun ayant pour but d'ouvrir les regards de leur personnel, d'inventer de nouveaux rapports entre Musée et entreprise, et de mobiliser les énergies pour une entreprise plus créative, plus ouverte et plus dynamique.

En participant à la vie du Musée, à son rayonnement et à son développement, les entreprises affirment leur citoyenneté.  
Cf. <http://www.nordnet.fr/mam/frame.htm>

<sup>20</sup> L'association P.R.I.S.M.E. regroupe une vingtaine d'entreprises de taille et d'activité différentes. Son objet principal est la promotion du mécénat d'entreprises au travers de la réalisation d'œuvres d'art urbain et le soutien à l'art contemporain, plus particulièrement la jeune création contemporaine, à Reims et sa région.

Elle considère le mécénat comme un acte de générosité qui permet aux acteurs économiques qui le pratiquent d'avoir un autre regard sur leur activité, une ouverture par l'échange avec le milieu artistique et une véritable implication dans le développement local.

Le club d'entreprises P.R.I.S.M.E. permet également aux entreprises de petite taille de s'initier au mécénat, de participer à des projets d'envergure avec une contribution accessible à tous. Le mécénat permet à chaque entreprise membre de P.R.I.S.M.E. de véhiculer une image positive de pleine implication dans son environnement. Il rejoint

Ce type de collaboration a un avantage tant pour les opérateurs économiques que culturels. En effet, il permet aux PME de s'investir, principalement via une cotisation (fixe ou en fonction de la taille de l'entreprise) et de définir une politique de soutien concertée dans un espace géographique déterminé. Cette formule permet également une souplesse d'intervention financière directe et une extension de l'offre de services (les métiers des sociétés présentes dans le club jouent de complémentarité).

Pour l'opérateur culturel, c'est un espace visible de la volonté des entreprises souhaitant s'investir dans le mécénat. Il lui donne aussi la possibilité de capitaliser les démarches de recherche. Il agit comme un réseau qui offre un lieu de fidélisation et de rencontre où l'opérateur connaît l'orientation générale ; il peut donc l'influencer et s'affranchir partiellement des desiderata individuels des sociétés.

### **5.3.2. Chercher des partenaires au sein de structures spécialisées**

Des structures et des réseaux se sont formés et spécialisés dans la mise en place d'outils afin de favoriser les partenariats entre les mondes de la culture et de l'entreprise. Une très grande variété dans le type de service est apparue. Nous reprenons ici la présentation de 5 structures dont l'objectif est d'aider les opérateurs culturels et les entreprises dans leurs démarches de rencontre au niveau de l'Eurorégion.

#### *1. Arts&Business*

Basée à Londres et bénéficiant d'un réseau de bureaux à travers tout le Royaume-Uni, Arts&Business est une association à but non lucratif qui est leader mondial dans le développement de relations créatives et innovatrices entre le monde de l'entreprise et celui de la culture. L'activité de base repose sur le principe selon lequel toute entreprise, petite ou grande, peut bénéficier d'un engagement direct avec la culture. Depuis 1976, Arts&Business aide des entreprises privées et des structures culturelles à travailler ensemble en offrant divers services, programmes, formations et autres ressources.

Les différents axes développés recoupent, entre autres,

- des formations destinées aux opérateurs culturels et au personnel d'entreprise afin que chacun d'eux puisse apprendre les pratiques et les savoir-faire respectifs de chaque secteur
- des espaces d'échange et de renseignement (banque de données, forum de développement, centre de ressources...)
- un «espace service» et de suivi pour aider dans le montage de plan de développement, de dossiers
- du mentoring (un service pour créer des partenariats entre les hommes d'affaire et les directeurs de structures culturelles afin de créer un système de soutien au quotidien)

Pour une description plus approfondie, cf. l'étude d'Amanda Crabtree sur les nouveaux modes opératoires du secteur privé dans le champ de l'action culturelle : le modèle anglo-saxon ou le site d'Arts&Business : <http://www.aandb.org.uk/>

## *2. Admical*

1979, Admical a pour objet de promouvoir le mécénat d'entreprise en France dans les domaines de la culture, de la solidarité, de l'environnement et du sport.

Les principales missions de l'association consistent à :

- conseiller les entreprises mécènes et les représenter auprès des pouvoirs publics et des relais d'opinion
- informer tous ceux que le mécénat d'entreprise intéresse, ses motivations, pratiques et enjeux
- former les entreprises et les porteurs de projet au mécénat

Admical est à la fois une plate-forme d'observation du mécénat d'entreprise, un interlocuteur privilégié des entreprises, des porteurs de projets et des pouvoirs publics, et un carrefour de réflexion et de rencontre entre les différents acteurs du mécénat.

Admical est reconnue d'utilité publique, ce qui atteste le caractère d'intérêt général attaché à sa mission.

Pour plus d'information sur les activités et les services fournis par Admical, voir le site : <http://www.admical.org>

## *3.Prométhéa*

Prométhéa est une A.S.B.L. belge francophone ayant pour objet la promotion des arts et du patrimoine à travers le développement du mécénat et de sa pratique.

Les activités de Prométhéa tournent autour de 3 axes :

- un service de recherche et de diffusion d'information afin de sensibiliser l'ensemble des acteurs des partenariats privé-public. Dans ce cadre, elle dispose, entre autres, d'un site Internet, d'une centre de documentation, d'études et de publications
- un service de formation et de conseil afin d'aider les partenaires dans l'établissement de leur stratégie de mécénat, dans leur recherche de contact, leur présentation...
- des actions de communication directe et indirecte.

Prométhéa assure jusqu'en 2006 le secrétariat du CEREC.

Site : [www.promethea.be](http://www.promethea.be)



#### 4. Le Comité Européen pour le Rapprochement de l'Economie et de la Culture (Cerec)

Le Cerec est une organisation non gouvernementale fondée en 1991 avec le soutien de la Commission européenne. Il a pour objectif de :

- coordonner les initiatives nationales de rapprochement entre les opérateurs culturels et les entreprises
- stimuler une compréhension accrue et un meilleur partage des pratiques.

Ses principales activités sont de :

- sensibiliser
- fournir de l'information et des services à travers des recherches, des recensions d'information.

Il joue un important rôle de lien et de communication entre ses membres et de représentation de ceux-ci auprès des institutions européennes.

Le CEREC rassemble également un ensemble d'opérateurs culturels et économiques intéressés par des contacts et des actions au niveau transnational. Son réseau rassemble actuellement 18 représentants nationaux et représente les intérêts de 1200 entreprises et 1500 organismes culturels.

#### 5. L'European Foundation Centre (EFC)

L'EFC est une association indépendante qui a pour objectif de rassembler des financeurs indépendants (Fondations ou entreprises) actifs en ou avec l'Europe.

Fondée en 1989, l'EFC compte aujourd'hui 200 membres actifs mettant en œuvre 350 initiatives et projets philanthropiques, de même que plus de 50 000 organisations reliées à un réseau comprenant 58 centres d'information et de soutien. L'EFC accueille également le WINGS (Worldwide Initiatives for Grantmaker Support), un réseau mondial réunissant près de 100 associations de financement et de soutien aux partenariats.

Le but poursuivi par l'EFC est de renforcer le soutien philanthropique à des actions mises en œuvre par la société civile en Europe et à travers le monde.

Dans ce cadre, l'EFC a défini 3 priorités : la *représentation* auprès des institutions internationales (Union européenne, Banque mondiale ou Nations Unies), des *services* incluant des actions de mise en réseau, de recherche de nouveaux partenaires et de consultance notamment sur les aspects juridiques et fiscaux et la *présentation* des institutions et des fondations apportant leur soutien à des structures travaillant sur ou avec le continent européen.

Dans ce cadre, elle mène un important travail de réseautage, de sensibilisation et de formation auprès des donateurs et des professionnels de la Culture.

Pour plus d'informations, se référer au site : <http://www.efc.be/default.asp>

## **5.4. La «méthode communautaire» en filigrane**

Cette méthode doit son existence à la mise en place d'une politique de développement régional par l'Union européenne destinée à réduire les écarts de développement entre les Etats Membres. Elle est donc utilisée afin d'assurer le suivi des objectifs énoncés par les programmes de coopération européenne tel Interreg et permet la construction d'une relation partenariale entre les régions et l'Union européenne mais aussi entre les régions et les opérateurs impliqués dans la mise en oeuvre de la politique de développement territorial.

Cinq principes généraux peuvent être identifiés :

- l'approche intégrée qui suppose l'articulation des différentes dimensions du développement telles les infrastructures, les investissements productifs, la création d'initiatives locales, l'emploi, l'éducation, l'innovation, le patrimoine culturel, la santé, l'environnement... Il s'agit d'amener les acteurs institutionnels à élaborer, de manière décloisonnée, une stratégie globale de développement sur l'ensemble de leur territoire en favorisant les pratiques de coopération et de gestion de programmes innovants.
- la démarche ascendante : elle consiste à favoriser la définition et la mise en place de priorités de développement à partir de niveaux d'actions et de décision locale et régionale en mettant en avant les capacités et les potentialités endogènes du territoire. Ce principe prend acte d'une subsidiarité à l'échelon régional et donc de l'instauration de mécanismes de coordination verticale et horizontale allant de pair avec le décloisonnement de l'action publique territoriale.
- la démarche partenariale qui consiste à assurer une convergence et une cohérence de décision et d'intervention à un double niveau horizontal (notamment entre les partenaires privés et publics) et vertical (entre les différents leviers d'intervention, du degré local à l'échelon communautaire). Ce principe interpelle les acteurs institutionnels et les opérateurs dans leur capacité d'acquérir un savoir-faire en organisation territoriale et notamment dans la mise en oeuvre de projets coordonnés : capacité de négociation, coordination, création de consensus, mise en réseaux des acteurs, contractualisation, etc.
- l'approche programmatique : s'inscrit dans la volonté de construire une vision stratégique du développement territorial qui intègre la logique de développement non plus par projets courts et isolés mais selon une construction de programmes pluriannuels générateurs de nouvelles masses critiques d'intervention tant au point de vue organisationnel que financier. Ce principe influence grandement la gestion institutionnelle (administrative et financière - gestion pluriannuelle des budgets, préfinancements des projets, additionnalité) des structures publiques et privées impliquées.
- une évaluation structurée des programmes : l'évaluation est au cœur même de la mise en place du programme de développement territorial en instituant des évaluations ex-ante, en cours et ex-post. Ce principe induit un véritable changement culturel et comportemental dans la gestion des politiques publiques puisqu'il ouvre un dialogue constant entre les pouvoirs publics et les opérateurs prenant part à la mise en place des actions définies dans la stratégie de développement territorial

## CHAPITRE 6 : SUR LE TERRAIN

### **6.1. Le secteur culturel, facteur de développement**

Le secteur culturel a été longtemps vu en tant que charge : pas ou peu rentable, exigeant des investissements importants (aux niveaux matériels et humains) eu égard au peu de garantie de rentrées prévisibles et à la dépendance envers les subventions de l'Etat, principal ou unique pouvoir subsidiant. La culture était donc peu souvent soutenue en tant que telle et était «justifiée» en fonction de son rôle de lien intra social, d'intégration .

Depuis une dizaine d'années, la situation évolue. Le rôle de vecteur économique du secteur non marchand est reconnu et certains secteurs culturels sont florissants. De récentes études montrent l'importance croissante de la «creative class» , un groupe social incluant un ensemble de professionnels de haute qualification comprenant, en plus des acteurs culturels, des travailleurs dans des branches à haut pouvoir d'achat aussi diverses que les mathématiques, les sciences, la communication...

Pour Florida<sup>21</sup>, les régions qui vont émerger seront celles qui seront capables d'attirer ce segment de la population de personnes hautement éduquées, imprimant des «tendances» (de consommation, de bien-être), mobiles, créatives dont les entreprises ont besoin pour se positionner sur le marché . Ces personnes sont, elles aussi, à la recherche d'espaces de développement possédant une qualité de vie importante (école, culture, divertissement) où leur identité de créatif est reconnue. Les acteurs de développement territorial, soucieux de les attirer et/ou de les retenir, vont donc devoir s'appliquer à leur fournir un ensemble de «services culturels» (dans une acception large du terme) et de promouvoir des projets leur apportant des «expériences»<sup>22</sup> correspondant à leurs attentes.

Différentes études portent sur le phénomène des «industries culturelles» qui, avec l'apparition des Technologies de l'Information et de la Communication et la marchandisation des biens culturels, ont connu un essor conséquent<sup>23</sup>. Certaines régions ou villes ont choisi la culture comme pôle de régénération<sup>24</sup>. A titre d'exemple, le Nord-Pas de Calais a fait de la culture un axe prioritaire d'investissement et est la région française ayant le plus important «budget culture». L'organisation de Lille 2004 y a été perçu comme un déclencheur, un outil de mobilisation de l'ensemble des acteurs de la Région. La ville de Mons, candidate au titre de «capitale culturelle européenne» en 2015<sup>25</sup>, suit cette logique et entend mobiliser, sur le long terme, les acteurs de la culture mais aussi un ensemble d'agents de développement travaillant en interaction avec eux. Des

---

<sup>21</sup> Florida, Richard, *The Rise of Creative Class – and how it's transforming work, leisure, community and every day life*, New York, 2002

<sup>22</sup> «Expérience» est ici compris dans son acception donnée par Rifkin

<sup>23</sup> Nous renseignerons comme ouvrage donnant un aperçu global du phénomène le livre de RIFKIN, Jeremy, *L'Age de l'accès*, 2000

<sup>24</sup> Nous renvoyons, entre autre à TROSBY, David, *Economics and Culture*, Cambridge, 2001

Pour Trosby, le rôle de la culture dans le développement urbain n'est plus à remettre en cause. Cette dernière joue même un rôle de catalyseur. Les politiques innovantes de régénérations urbaines intègrent, en plus du tissu industriel urbain classique, une réflexion sur les valeurs identitaires de la ville, de ses habitants, sur l'environnement urbain, le développement d'activité culturelle génératrice de valeurs ajoutées matérielles et immatérielles directes (consommation, diffusion, tourisme...) et indirectes (emplois, développement de service – hôtels restaurants).

Et mentionnons le site [www.creativeclass.org](http://www.creativeclass.org) ainsi que l'étude de cas de MARLET, Gerard et van WOERKENS, Clemens, *Skills and reativity in a Cross-section of Duch Cities*, Utrecht School of Economy, Discussion Paper Series, avril 2004.

<sup>25</sup> Cf. la brochure *Mons, Capitale de la Culture en 2015*, publiée par la Ville de Mons dans le cadre du dépôt officiel de la candidature de la Ville de Mons au titre de Capitale européenne de la Culture

passerelles entre urbanisme, architecture, développement économique et culture sont recherchées afin de positionner la ville de Mons, déclarée pôle culturel wallon, comme moteur de développement dans une région en recherche d'un nouveau souffle après la crise de l'industrie lourde. Un regard transfrontalier est aussi affirmé à travers une promotion de l'Eurorégion et de projets apportant une plus-value à l'ensemble de cet espace<sup>26</sup>.

Au-delà de ces événements ayant un retentissement médiatique fort, les opérateurs culturels s'impliquent, à travers leurs projets et leur travail au quotidien, dans la construction d'un terreau local et régional. Acteurs privés et publics travaillent également au déploiement d'un territoire intégrant des conditions tant matérielles (infrastructures de transport, de logistique, soutien financier...) qu'immatérielles (formation, création d'identité locale forte, ingénierie et soutien pour la mise en œuvre de projets novateurs, sensibilisation aux Technologies de l'Information et de la Communication...) favorables à l'essor d'activités productrices de valeurs ajoutées. Le paysage industriel de l'Eurorégion est principalement constitué de Petites et Moyennes Entreprises et des sociétés de services faisant partie de réseaux nationaux et internationaux (comme les agences bancaires, les grandes surfaces). Ces entreprises sont les premières bénéficiaires de la présence d'un tissu local culturel attractif et développé. En effet, ce dernier compose leur principale réserve de clients et de personnel.

#### *L'exemple du Fond «la Wartoise»*

Nous clôturons ce point par un éclairage sur le cas de la Fondation d'Utilité Publique Chimay Wartoise, créée en 1996, à l'initiative de la communauté des moines de l'Abbaye de Scourmont. Suite aux constats de manque d'attractivité de la région chimacienne où elle développait ses activités, la Communauté abbatiale a décidé de s'impliquer dans la mise en place d'une politique territoriale intégrée. Cette absence de dynamique locale avait pour conséquence un retard de développement des structures économiques mais aussi sociales et culturelles, un exil des jeunes de la région et un appauvrissement de l'esprit d'entreprise. C'est pour tenter d'inverser cette tendance que fut créé dans un premier temps le Fonds La Wartoise et par la suite la Fondation Chimay Wartoise. Désireuse de séparer sa vocation monastique des préoccupations économiques générées par le développement des entreprises qu'elle avait mis sur pied (brasserie, fromagerie, auberge...), la Communauté de Scourmont a fait apport à la Fondation des actions de ces sociétés tout en conservant les droits sur la marque CHIMAY et sur le label TRAPPISTE. Dès sa création, les activités de la Fondation ont eu pour objectif de promouvoir un esprit d'entreprise attaché aux valeurs et aux ressources locales. Il s'agissait dès lors de s'inscrire dans un processus à long terme favorisant les rencontres entre les différents secteurs d'activités souhaitant s'impliquer dans une stratégie de développement territorial local. La Fondation a lancé début 2003 l'initiative "Cap 2010" dans la région de Chimay - Momignies - Couvin.

L'idée centrale est la promotion d'un développement régional équilibré mettant en parallèle essor économique, social et culturel pour et par les acteurs régionaux. La méthodologie mixte des actions descendantes lancées par la Fondation en tant que telle

<sup>26</sup> Des approches centrées sur l'Eurorégion peuvent être consultées sur les sites de l'Agence de Développement et d'Urbanisme de Lille Métropole ([www.lille-metropole-2015.org](http://www.lille-metropole-2015.org)), de la COPIT, Conférence Permanente Intercommunale Transfrontalière ([www.grootstad.org/fr/wat.html](http://www.grootstad.org/fr/wat.html)) et du réseau Urbact (réseau centré sur les activités culturelles et industries créatives : moteur de la régénération urbaine) : [www.urbact.org](http://www.urbact.org)

(action de prospective, mise en place de plan de développement territorial, consultation d'experts...) et ascendantes (promotion des acteurs de terrain par le soutien de leurs projets).

Suivant la logique du développement intégré, la Fondation poursuit comme objectif d'inscrire les projets retenus dans un maillage qui permette la complémentarité des actions, la création de relations entre secteurs d'activités et la démultiplication des plus-values.

Dans ce cadre, les actions soutenues sont celles qui favoriseront les rencontres pluridisciplinaires et ne sont pas centrées sur des activités monosectorielles. Les acteurs sont donc appelés à décroiser leurs activités. Dans le cas de la culture, il peut s'agir de coopérations avec les mondes :

- de l'éducation : «Cap 2010» développe, depuis plusieurs années, un programme d'éveil artistique notamment musical, des jeunes. Cette initiation se fait en collaboration avec l'A.S.B.L. Vitamine Music et propose des formations aux enseignants et, à travers des ateliers d'éveil et de sensibilisation, la diffusion de spectacles pour les classes réunies dans les différents centres culturels de l'entité.

- de la formation et de l'insertion : l'initiative soutient la mobilité de certains artistes dans le cadre de formations complémentaires qu'ils entreprennent.

- de la sensibilisation aux Technologies de l'Information et de la Communication : à travers le projet MOMI'CLIC développé par les Services de l'enseignement de la commune et le Centre Culturel de Momignies.

- du tourisme : le Musée du « Malgré Tout » à Treignes a été soutenu dans la mise en œuvre et la promotion de ses expositions, tout comme le festival de Musique baroque au château de Chimay.

## **6.2. S'inscrire dans une démarche construite et professionnelle**

Dans l'exemple développé ci-dessus et au cours des entretiens réalisés, l'utilité de favoriser des relations transversales et transdisciplinaires est apparue telle une ligne claire. La question du «comment» les provoquer a suscité différentes réactions et réponses en fonction du secteur et du type de structure dont était issue la personne-ressource.

Trois points ont été plus spécialement soulevés :

- le rôle des pouvoirs publics, notamment dans la légitimation des partenariats privé-public et le soutien des opérateurs culturels
- le besoin de formation
- la nécessité de promouvoir des actions de mise en réseau.

### 6.2.1 Le rôle de facilitateur des pouvoirs publics

Un accroissement des collaborations entre les opérateurs culturels et économiques ne signifie pas un désengagement des pouvoirs publics. Ceux-ci ont un rôle crucial à jouer, principalement à deux niveaux ; d'une part, fournir une clarification et un approfondissement des possibilités offertes par les pouvoirs publics pour favoriser les partenariats privé-public et, d'autre part, apporter un engagement fort à soutenir les opérateurs culturels dans leurs recherches de moyens complémentaires pour développer leurs pratiques auprès des opérateurs privés.

Il faut insister sur le rôle d'incitateur des pouvoirs publics, concernant la mise en place de règles régissant les partenariats entre opérateurs privés et publics. Ce point est particulièrement souligné car il permet aux opérateurs économiques et culturels d'établir à long terme des stratégies d'action en fonction d'orientations et de cadres législatifs stables. Lors du séminaire de Mons, il est apparu essentiel de repenser les incitants, notamment en terme de fiscalité (révision des plafonds de déductibilité) et d'ouverture du champ d'action des partenariats, notamment en fonction de la redéfinition de concepts tels intérêt général, parrainage et mécénat, partenariat. Une interprétation plus large, incluant des pratiques innovantes de relations entre partenaires privés et publics, est souhaitée.

L'utilité d'adapter la législation belge aux pratiques actuelles de mécénat, du parrainage et du partenariat privé-public est actuellement mieux comprise par les pouvoirs publics. Ainsi pour Philippe Wéry, agent du Service fédéral de l'Economie : «Il faut créer un climat favorable à ce changement grâce à des déclarations dans la presse, des consultations des acteurs et un travail législatif. Il faut adapter la législation à l'évolution de notre temps, le mécénat faisant partie intégrante de la politique de l'entreprise». Mais, il souligne également les difficultés de changement dues à la construction institutionnelle de notre pays (partage de compétences entre le niveau fédéral, régional pour les questions économiques et communautaires pour les compétences culturelles) et à la nature transversale du sujet. Cela implique une coordination entre différents échelons de décision (la question d'avantages fiscaux pour le soutien à des activités culturelles est soulevée par la Communauté française de Belgique, mais les modifications doivent être introduites par le Ministère des finances). Un important travail de réflexion est actuellement aussi mené au sein du Sénat de Belgique. Deux propositions de loi ont été déposées et sont débattues. Les chapitres et l'annexe 4 de cette recherche sont consacrés à l'analyse des questions soulevées par ce travail sénatorial.

L'expérience du Tax Shelter montre qu'un cadre bien défini agit efficacement comme un facilitateur. Ce processus législatif doit être mené de pair avec un travail sur les enjeux et les réponses à apporter pour aider les différents secteurs d'activité à se développer (dans ce cas-ci, le développement d'une filière cinématographique en Wallonie).

Un important travail de réseautage, de pression et de communication s'instaure donc entre les différents promoteurs et les bénéficiaires de la loi. Le cheminement qui a mené au vote de cette loi et les difficultés qui ont entravé sa mise en application (un laps de temps de deux ans s'est écoulé entre le dépôt de proposition de loi et la première application du principe de Tax Shelter) montre la difficulté de trouver un accord sur des propositions qui sont, en principe, acceptées de tous (favoriser le secteur du cinéma wallon) mais impliquant un travail de coordination important entre différentes structures de l'Etat.

La mise en place d'un cadre favorisant l'instauration de partenariat privé-public ne peut en aucun cas servir d'alibi à un désengagement des responsabilités des pouvoirs publics dans la définition et le soutien à la mise en œuvre d'une politique culturelle. Cet aspect est souligné tant par les opérateurs du secteur culturel que du secteur économique :

*«Je voudrais dire ma conviction que l'intérêt principal du mécénat ne réside pas dans ce complément financier. Deux systèmes coexistent. Chacun a son rôle et son utilité :*

*- l'Etat fonctionne selon un système de règles, de structure, de légitimité ...*

*- le mécénat procède de choix arbitraires, dont on peut convenir qu'ils ne sont pas toujours pertinents, mais qui sont synonymes d'initiatives, de diversité, de prises de risques, d'innovation...».* (Maurice Lippens, Président de la Fortis Foundation)

Il apparaît que si le rôle de chacun des acteurs est en redéfinition, il n'est pas question de remplacer une relation historiquement bilatérale pouvoirs publics-opérateurs culturels par un autre binôme composé d'opérateurs économiques et culturels. Les pouvoirs publics conservent un rôle essentiel de régulateur et doivent permettre aux différents acteurs d'exprimer leurs caractéristiques propres. Ainsi, si l'opérateur privé accepte un élargissement de son implication dans la société, en plus de son rôle de producteur de biens, il refuse de se voir attribuer les devoirs assignés aux pouvoirs publics et de renoncer à ce qui est sa plus-value dans un partenariat avec des opérateurs culturels. Amélie d'Outrelmont rappelle que l'entreprise n'a pas pour rôle de participer à la mise en place d'une politique culturelle à l'échelle d'une communauté (régionale ou nationale) ou d'assurer une politique redistributrice. Au contraire, elle appuie la vision d'un partenariat-laboratoire dans lequel l'entreprise garde toute sa liberté dans la sélection des projets qu'elle appuie en fonction d'une stratégie correspondant à ses objectifs.

Cette liberté de choix n'est pas remise en cause par les opérateurs culturels. Mais, il est essentiel alors que l'Etat continue à soutenir des actions culturelles qui, par le type de projets qu'il mène, entre moins dans les tendances et les schémas de coopération entre opérateurs publics et privés. De même, si une certaine auto-portance des projets est exigée (à travers des partenariats, des droits d'entrée, de diffusion...), il est important de légitimer les opérateurs culturels proposant des projets novateurs en leur apportant un soutien qui les renforce dans leur recherche de moyens complémentaires. Ainsi, pour Philippe Franck, directeur de Transcultures et directeur de Musiques Nouvelles au Manège.mons, les pouvoirs publics ne doivent pas être un financeur unique mais bien un partenaire dans une *«démarche de collaboration et de promotion de projets incubateurs d'idées qui peuvent être par la suite mis en réseau et diffusés»*.

Or, des projets impliquant des coopérations avec des opérateurs hors C.f.W.B. ou hors secteur culturel ne débouchent que très rarement sur l'obtention de moyens supplémentaires. Les opérateurs culturels demandent dès lors une inscription forte de ce genre de projets dans une politique soutenue et coordonnée.

### **6.2.2. Un offre de formation adaptée**

S'inscrire dans une logique de coopération, rechercher des opérateurs en dehors de son secteur et de ces espaces d'activités traditionnelles, monter des projets de partenariat et les gérer quotidiennement demande la maîtrise de certaines compétences.

Si la Communauté française pouvait se targuer jusqu'il y a une dizaine d'années d'être à la pointe de la formation en administration de projets culturels, force est de constater que, depuis lors,

l'offre n'a que très peu été adaptée et certaines initiatives prometteuses ont purement et simplement disparu.

Il ressort de ce constat un manque d'outils de formation adaptés aux défis auxquels les opérateurs culturels sont confrontés actuellement : élargissement des zones de coopération tant du point de vue des espaces (régionaux, européens et internationaux) que des secteurs, besoin de financements multiples (auto-portance, soutien des pouvoirs publics et apport d'opérateurs privés), apparition des Technologies de Communication dont l'utilisation bouleverse les champs de création, de diffusion et de médiation artistique...

Dans ce cadre, la mise en place d'un pôle d'ingénierie destiné à soutenir les acteurs des partenariats ayant un impact culturel est indispensable afin de les accompagner dans la définition de stratégies de développement et de coopération sur des zones territoriales significatives.

### 6.2.3. Le besoin de réseaux

*«On commence seulement à évoluer dans une démarche partenariale. Jusqu'à présent, j'ai l'impression que l'entreprise, c'était un peu la vache à lait : bien gentille, elle nous donne des sous. Alors, on va offrir trois gâteaux à l'équipe ou une entrée gratuite aux responsables. [...] Maintenant, il y a une volonté des entreprises d'être de réels partenaires, d'être informés de ce qui se passe, quand ça se passe [...] Au moment où une entreprise a choisi de soutenir un projet, elle se place autour de la table au même titre que d'autres partenaires. Et ça, c'est encore un peu difficile mais nécessaire, parce que, si l'entreprise est associée à la discussion, les barrières vont progressivement s'abattre, la satisfaction va être répétée et transmise. Le risque d'avoir l'impression, pour l'une, d'avoir été un tiroir à caisse et, pour les autres, d'avoir été instrumentalisés, diminue. Là où un partenariat s'installe, il y a un dialogue» . (Patricia Opsomer, directrice de l'Agence culturelle du Hainaut Occidental, ACHO)*

Une des nécessités les plus fréquemment mises en avant tant par les opérateurs culturels que par les acteurs économiques est de s'inscrire dans une pratique de réseaux et de multidisciplinarité. Quelle que soit la taille de la structure qu'ils gèrent et son champ d'action, les opérateurs perçoivent, positivement, une participation à une démarche de coopération avec d'autres secteurs, mais mettent en avant la difficulté de rentrer en contact avec des acteurs issus de secteurs autres que celui dans lequel ils sont actifs. Ils sont donc à la recherche d'espaces de rencontre et de partage d'expériences.

La constitution de réseau offre un lieu de débat et de réflexion sur les partenariats et leur évolution. Multipliant les occasions de rencontre, il permet, d'une part, d'appréhender de meilleure façon les stratégies et objectifs de chacun des opérateurs. D'autre part, il légitime leurs actions.

Cette légitimation est essentielle tant en interne qu'en externe. Pour l'entreprise, il s'agit de justifier son action envers ses collaborateurs naturels (stake holders, personnel) et les structures avec lesquelles elle est appelée à collaborer. Ces dernières craignent un risque d'instrumentalisation de leurs actions par des opérateurs économiques. Il s'agit aussi pour les opérateurs culturels de se positionner dans le partenariat vis-à-vis de leurs publics, de leur plan d'actions, de leurs missions contractualisées avec les pouvoirs publics. Le réseau pourrait dès lors avoir un rôle d'aide dans le positionnement stratégique à long terme qui fait souvent défaut tant dans le chef des structures culturelles que dans les entreprises. Ainsi, Marc-Frédéric Everaert souligne:

*«Trop de patrons, principalement de petites et moyennes entreprises, ne prennent pas le temps de réfléchir à l'avenir de leur société, n'ont pas de stratégie marketing bien définie et*



*exploitent mal les techniques de communication (...). Une bonne communication, tant en interne qu'en externe, est en effet un accélérateur de succès. Les grandes entreprises l'ont en général bien compris, mais trop de PME sont encore trop timides en la matière, faute d'en avoir perçu l'importance et le besoin.»<sup>27</sup>.*

Les opérateurs culturels se sentent ainsi parfois mal à l'aise face à des entreprises ayant des plans stratégiques bien définis<sup>28</sup> et des instruments pour les mettre en place (fondations, remise de prix, section de soutien au sein de l'entreprise...).

Notons que les opérateurs, s'ils soulignent la capacité de légitimation et de renforcement entre acteurs, ne croient que très peu en la mise sur pied d'un instrument financier structurel à grande échelle qui servirait à mutualiser des participations d'opérateurs privés et les répartirait par la suite:

*«Si je me bats pour avoir un budget chez Carrefour et, si un autre acteur fait la même démarche, il y a compétition entre les deux demandes. Ça devient difficile de prévoir une interface ayant comme but de démarcher des sponsors potentiels, tenir les contacts et mettre l'argent dans un panier commun.» (Yves Vasseur, Intendant du Centre culturel transfrontalier Le Manège.mons)*

L'espace de travail commun ayant une taille critique, selon lui, serait celui d'une ville ou d'une sous-région : *«Cela peut servir à dire à un sponsor : «Voilà ce qui se passe à Mons» et le sensibiliser lorsqu'une structure de Mons viendra le solliciter»*

Dans cette optique, il est rejoint par des opérateurs culturels issus de petites structures qui souvent doivent faire face à un déficit en terme de communication et de visibilité. La participation à des actions de réseautage peut leur ouvrir des portes et, par-là même, aussi adoucir un risque de starification (phénomène de concentration) de certains secteurs et acteurs qui est déjà partiellement observé<sup>29</sup>.

### **6.3. connaître son potentiel et cibler son interlocuteur**

Les relations entre les entreprises et les opérateurs culturels ne sont pas gratuites. Il s'agit d'un échange donnant-donnant dépendant des objectifs poursuivis par l'un et par l'autre.

Yves Vasseur rappelle à ce titre qu'«il faut l'équilibre de bilan» dans ce qui est gagné par chacun des partenaires. C'est pourquoi il insiste sur la nécessité d'une connaissance fine de la situation socio-économique dans laquelle l'opérateur culturel est appelé à agir. Et, si les possibilités lui en sont données, d'agir de façon la plus globale possible en se fixant une stratégie et des objectifs à long terme. Ainsi, il explique l'absence, jusqu'à présent, de recherche de partenariats structurels pour l'ensemble du projet Le Manège.mons par une volonté d'établir *«un socle élémentaire à recomposer avant d'attaquer une couche complémentaire»* (un travail de long terme de sensibilisation des publics, de relation avec des groupes scolaires et parascolaires a été lancé). Mais, il porte un grand espoir sur la capacité de mobilisation de deux éléments locaux :

---

<sup>27</sup> Entretien avec Marc-Frédéric Everraert, auteur de *Tonifiez votre entreprise*, novembre 2005. Art. de LO (P.), *Les PME, ces belles au bois dormant* dans *La Libre Belgique*, le 2 novembre 2005.

<sup>28</sup> L'entreprise doit avoir un « véritable plan de développement où chacun se pose la question de la place de l'entreprise, du mécénat... ». Amélie d'Outrelmont, Fortis Foundation

<sup>29</sup> Selon Chantal Pirlot, directrice de Prométhéa, « En ce moment les sociétés recherchent des événements comme les expositions ou les festivals où les possibilités de relation publique sont plus intéressantes que pour d'autres manifestations ».

- début 2006, l'ouverture d'une nouvelle infrastructure à Mons (théâtre), équipée pour réception VIP et apte à recevoir des entreprises

- MONS 2015, *«le gros espoir et l'absolue nécessité d'avoir une dizaine de gros sponsors qui peuvent accompagner l'opération, non seulement en 2015 mais surtout en amont»*

*«Dans ce cadre, la culture pourra apporter une plus-value aux quelques gros sponsors disponibles à Mons, déjà accaparés par le sport (foot, basket-ball).»*

Et de conclure : *«J'attends d'être un peu plus fort dans ce que je peux offrir»*

Il est donc nécessaire d'adapter sa démarche en fonction de ses attentes mais aussi de celles du partenaire potentiel. Ainsi, un opérateur culturel ne va pas s'adresser aux mêmes personnes s'il souhaite obtenir des fonds pour l'organisation d'un concert rock isolé, la mise en place d'une tournée ou d'une programmation (plusieurs dates faisant partie d'une saison) ou la mise en oeuvre d'un programme d'inclusion par la culture de personnes défavorisées.

Une entreprise va s'intéresser à telles ou telles structures ou secteurs en fonction des objectifs qu'elle poursuit à travers ses actions de soutien.

*« Il y a parfois un problème au niveau de la cohérence produit-soutien. Mais, nous avons différentes marques et, en fonction de la cible, il y a une marque. Pour les propositions comme la musique classique, on met en avant la marque Loterie Nationale qui est notre marque de société. [...] Quand c'est plus populaire, nous avons le choix entre Lotto, Win For Life et d'autres marques.» (Marc Frederix, La Loterie Nationale)*

Il est important de noter que ce ne sont pas les montants en jeu dans la mise en place de la relation privé-public qui définissent le type de relation, mais bien les objectifs poursuivis par les différentes personnes et/ou structures impliquées.

## **6.4. Inscrire le partenariat dans le temps**

Pour l'ensemble des personnes interrogées, le souhait est d'établir des collaborations inscrites dans le temps. L'établissement d'une image d'entreprise, la reconnaissance immatérielle de valeurs sont des processus qui nécessitent du temps. Comme le souligne Pascal Keiser, *«un réel investissement dans un projet culturel ou socio-culturel ne peut que très rarement s'inscrire dans une logique ponctuelle»* .

### **Des relations à long terme**

Les entreprises souhaitant réellement s'investir dans une politique de citoyenneté, de développement durable ne peuvent se contenter de soutenir ponctuellement des actions. Ainsi, pour Amélie d'Outrelmont, l'entreprise doit avoir un *«véritable plan de développement où chacun se pose la question de la place de l'entreprise, du mécénat...»*.

Dans ce cadre, le projet devient de plus en plus régulièrement la référence dans le cadre de la temporalité du projet retenu. Cette pratique permet aux partenaires de se placer dans une logique de réalisation en continu, de structuration des acquis et de pérennité des pratiques puisque le soutien n'est pas remis en cause annuellement. Pour sa part, l'entreprise peut mieux cadrer et intégrer ces projets soutenus dans une stratégie de collaboration (établissement d'objectifs, d'outils financier et humain pour les atteindre...) et s'inscrire dans un dialogue (suivi de l'évolution du projet, évaluation des résultats, réflexion sur un éventuel prolongement). Elle peut également mieux

atteindre ses objectifs en s'inscrivant dans un processus temporel pluriannuel. Motiver le personnel, travailler à l'établissement d'une image d'entreprise et à la reconnaissance immatérielle de valeurs sont des processus qui nécessitent du temps.

*«On essaie que le projet mis sur pied puisse compter sur nous pour 2-3 ans lorsque c'est nécessaire. Comme ça, on aide à mener à bien quelque chose dans son entièreté. Ca prend son sens, sa dimension». (Amélie d'Outrelmont)*

### **Des relations à court terme**

Néanmoins, des recherches plus ponctuelles de soutien existent aussi. Il s'agit dans ce cadre pour une structure culturelle «d'ajouter un extra», de travailler dans une logique de réalisation directe.

Certaines de ces aides ont tendance à s'«institutionnaliser» avec le temps, notamment dans l'apport de compétences (à travers le bénévolat par exemple) et de services (accord avec un imprimeur local, une brasserie...). Il s'agit, dans ce cas, de profiter de relations personnelles qui s'avèrent souvent très précieuses pour assurer le fonctionnement de la structure :

*«On a 3-4 sociétés privées qui, grâce à des relations de confiance et par des relations ancestrales, travaillent avec nous, gracieusement. Et, ce ne sont pas forcément des gens qui roulent sur l'or». (Régis Cambron, animateur-directeur du Centre culturel de Sivry-Rance)*

Ce type d'aide n'est malheureusement pas «garanti» et est difficilement intégrable dans un plan de développement et de gestion. Il est le plus souvent lié à des relations personnelles et peut être remis en cause à terme, par exemple, lors du départ de la personne de contact.

## **6.5. Une multiplicité de possibilités**

*«Le mécénat, ce n'est pas que de l'argent, c'est aussi des compétences, du know-how, c'est mettre à disposition de gens qui viennent de partir de l'entreprise [...] et Fortis les aide à trouver une association près de chez eux : cette action s'appelle «We can help you to help»» (Amélie d'Outrelmont)*

Comme nous l'avons souligné précédemment, l'éventail des collaborations est très large. Les secteurs soutenus sont nombreux, mais nous pouvons remarquer une prédominance des arts plastiques et de la musique classique, des formes d'expression qui «*offrent une image de prestige et de confiance*» (Jean-Pierre Smyers, attaché culturel chez Dexia Banque). La conservation du patrimoine est aussi bien représentée, notamment dans le cadre du partenariat de compétences dans lequel les entreprises peuvent mettre en avant leurs savoir-faire.

Le type de collaboration varie en fonction des résultats espérés par les opérateurs impliqués. Certaines entreprises ciblent leurs actions en fonction de possibles retours en terme de relations publiques ou de clientèle. Ainsi, Toyota choisit les festivals de musique rock car elle souhaite rajeunir l'image de ses produits.

Le but est d'affirmer la présence de l'entreprise et de valoriser son image.

En fonction des événements, des exclusivités peuvent être imposées. Ainsi, Dexia exige d'être la seule représentante du secteur banque-assurance lorsqu'elle soutient des projets où la promotion de l'image de l'entreprise est l'objectif central.

L'implication du personnel est également importante dans le choix des activités retenues et l'impact de proposition culturelle peut grandement varier d'une entreprise à l'autre:

De plus en plus, les éléments immatériels dans le fonctionnement même de l'entreprise sont mis en avant. Selon Benmehid Hachemi, directeur d'Altus, l'entreprise et la structure culturelle sont des entités qui ignorent une partie de leur identité et qui peuvent s'enrichir mutuellement à travers des contacts plus poussés. En effet, l'entreprise doit gérer des objectifs économiques, mais également un ensemble de tensions liées aux relations humaines. L'opérateur culturel, à travers ses activités, interroge la société et les relations qui s'y tissent. Il ouvre donc de nouvelles pistes en dehors des «*moyens traditionnels peu efficaces en terme de communication*», mais manque souvent de moyens pour les mettre en oeuvre. Dès lors, il pense qu'il devrait exister un espace hors du mécénat et du sponsoring qui «*ouvre un large champ de partenariat*».

Régis Cambron abonde dans le même sens :

*«La fonction du Centre culturel est visible dans ses projets. Il faut faire comprendre que cette fonction se prolonge dans le temps et s'enrichit avec un travail le Centre et des partenaires privés.»*

Les potentiels partenaires privés et publics sont donc amenés à définir, à centrer leur intervention en fonction du lieu d'activité et du type d'actions promues. Certaines entreprises ont mis sur pied des outils précis, des schémas d'analyse des dossiers pour bien déterminer le montant en fonction du retour. Par exemple, chez Fortis Foundation, 3 axes de mécénat ont été définis. Ils résident dans l'aide aux plus démunis, la lutte contre l'exclusion sociale et le soutien à des organisations, des fondations et des associations belges directement actives sur le terrain à travers tant le mécénat financier (le soutien financier de projets), le volontariat (solidarité pratique), la réflexion, l'étude et la concertation (Meeting for the Future) que le soutien envers des initiatives novatrices. Travailler au développement d'actions allant dans ce sens est indispensable pour bénéficier de l'aide de la Fortis Foundation.

Ceci n'empêche pas un important soutien financier (se rapprochant d'activités de sponsoring) à des activités locales et à plus court terme à travers les agences Fortis disséminées à travers la région. Mais dans ce cadre, l'objectif de la banque change. L'appui n'est plus «*étranger à toute finalité commerciale*» comme dans le cas de la Fondation. Des retours sont exigés. Ceux-ci peuvent prendre des formes très variées, matérielles (visibilité et communication bien sûr mais aussi avantages pour le personnel, pour les clients, occupation d'un lieu de spectacle...) ou immatérielles (notoriété). Il est donc essentiel pour les opérateurs culturels de bien définir leurs attentes par rapport à d'éventuels partenaires avec lesquels ils souhaitent développer des activités.

#### L'exemple du *Centre des Ecritures Contemporaines et numériques*

Nous souhaitons aborder l'expérience développée par le *Centre des Ecritures Contemporaines et numériques* car elle montre comment des opérateurs culturels ont réussi à fédérer des acteurs issus des secteurs public et privés autour d'un projet de longue haleine et centré sur les Technologies de l'Information et de la Communication.

Le projet est né suite à différentes initiatives Interreg au cours des années 90. Celles-ci ont permis d'instaurer des coopérations entre différents opérateurs travaillant sur la question de la place des nouvelles technologies dans la société contemporaine. Le CECN est une structure transfrontalière transversale intégrant un centre de création et de diffusion des arts de la scène en relation avec les technologies numériques, des entreprises qui développent des TIC et une structure de formation continue pour les

professionnels mais aussi le grand public. Nous ne nous attarderons pas dans le cadre de cette recherche sur les actions mises en œuvre pour atteindre ces objectifs, mais sur la manière dont le partenariat entre les différentes structures a été monté.

Les partenaires du projet Interreg sont Technocité A.S.B.L., le Centre culturel transfrontalier de diffusion et de création Le Manège.mons, Le Manège – Scène nationale de Maubeuge, l'Université d'Artois/SEPIA et la Mairie de Jeumont. Autour de ce pôle, vient se greffer un ensemble de partenaires sélectionnés en fonction des objectifs poursuivis par le programme. Il s'agit de partenaires :

- «technologiques» : Sony, Avid, Snell&Wilcox, Manganelli, Animazoo, Athaus, Orbit, Discreet
- de formation : le FOREM (Fond Régional pour l'Emploi en Wallonie) pôle Formation, l'ANPE (Agence nationale pour l'emploi en France) et l'AFDAS (organisme paritaire chargé de la promotion et de la gestion de la formation pour les métiers de la culture, de la Communication et des loisirs en France)
- de diffusion (Wallonie Bruxelles Théâtre, Le Cid –Maison de la Bellone à Bruxelles et NDD Info – l'actualité de la Danse)
- de production (Transcultures).

Le projet bénéficie enfin du soutien de différents opérateurs publics comme la Région Nord-Pas de Calais, la ville de Mons, la Région Wallonne, la Maison des Arts de Créteil, Lille 2004 et la Communauté française de Belgique.

Il est intéressant de souligner la plus-value que chacun des partenaires retire de cette collaboration tout en mettant en avant la diversité des secteurs dont ils sont issus. Cette multidisciplinarité a été recherchée dès le début du projet en soulignant l'aspect complémentaire des partenaires. Cette méthode de travail, si elle permet «*d'élargir les angles d'attaque par où le projet peut se développer*» implique aussi, selon Pascal Keiser, un «*certain bricolage*». En effet, les pratiques diffèrent non seulement en fonction de l'origine nationale des collaborateurs, mais aussi en fonction des secteurs dont sont issus les partenaires. Le propos n'est pas de juger tel ou tel type de fonctionnement, mais de souligner que des tensions peuvent naître de pratiques et d'objectifs apparemment fort différents. En effet, il peut paraître mal aisé d'établir un axe de collaboration à travers un projet réunissant des entreprises privées ayant une obligation marchande, des centres de formations à vocation professionnalisante et des opérateurs culturels actifs dans la sensibilisation, la production et la diffusion.

Pascal Keiser insiste sur la nécessité du dialogue et de la mise sur pied de relations à long terme. Il implique ainsi ses partenaires dans «*une lecture multiple de l'action culturelle , mêlant rôle d'intégration sociale, de développement humain et de croissance économique*». Ainsi, dans le plan de développement de l'ancienne gare de Jeumont en Technopôle multimédia, la ville met en place un lieu qui soit à la base de la régénération de tout un pan de la cité et qui puisse servir de lieu de rencontre entre activités économiques et culturelles. Selon Christophe Legroux, chargé de mission à la Mairie de Jeumont, le pari de réhabilitation ne sera atteint que si l'investissement réalisé par la ville devient un pôle d'attraction pour les habitants (à travers les événements mais aussi la formation, entre autres des personnes sans emploi), les artistes locaux et régionaux ainsi que des entreprises. Dans cette optique, la présence d'artistes, dont certains en résidence, doit apporter un supplément de créativité, de savoir-faire qui pourront profiter aux opérateurs privés que la ville espère voir venir sur place pour profiter des infrastructures développées. Il y a donc intégration de la plus-value artistique dans le développement territorial local et régional.

## **6.6. Une multiplication des possibilités de coopération**

Les porteurs de projets sont appelés à diversifier leurs ressources. Dans ce processus, l'Etat joue un rôle de représentation du secteur public et de facilitateur. En effet, le soutien de l'Etat apporte une garantie pour assurer l'investissement d'autres partenaires, publics (villes, provinces, communes...), para-publics (C.P.A.S., syndicats ...) ou privés (entreprises, clubs d'entreprises, services club, chambres de commerce...). Daniel Carette insiste sur la nécessaire complémentarité de ces financements.

Il insiste également sur le fait que chacun des partenaires s'investisse «*non pas de manière additionnelle mais bien structurelle*». Ainsi, l'Etat ne doit pas payer les salaires, ni éponger d'éventuels déficits et, l'entreprise, financer uniquement ce qui a trait à la mise en place d'événements susceptibles de lui offrir une certaine visibilité. Tous les financeurs participent à la couverture de l'ensemble des frais permettant la mise en place du projet, y compris la structure culturelle qui doit veiller à assurer une certaine auto-portance variant en fonction du projet. Il ajoute que cette remarque vaut aussi pour l'Etat qui, à travers, par exemple, le principe d'additionnalité des Fonds européens, doit s'engager dans de véritables soutiens structurels d'opérateurs culturels et non pas dans des investissements de prestige. De même, la diversification des ressources est pour l'opérateur culturel une garantie de non dépendance envers un bailleur de fonds.

Le principe de la non dépendance des partenaires est aussi défendu par l'entreprise. Celle-ci doit pouvoir adapter sa stratégie de collaboration en fonction de critères internes évoluant dans le temps. Elle ne peut donc, pour des raisons d'image, se trouver prisonnière de partenariats dont la conclusion serait synonyme de mise en difficulté de la structure soutenue jusqu'alors :

*«Eviter la dépendance des subsides : de plus en plus, nous voudrions sponsoriser des projets et non des structures. Car sponsoriser une structure, ça veut dire payer les salaires, payer les locaux. Ca veut dire dépendance. Cela signifie que si nous arrêtons les subsides, il y aura des gens licenciés et la presse va nous mettre en cause. Donc, nous devrions éviter les financements structurels et récurrents et plutôt nous concentrer sur les projets».* (Marc Frederix)

S'il est juste d'éviter toute dépendance trop forte envers un financeur, une multiplication abusive des partenaires est aussi néfaste. Comme nous l'avons souligné, lever des fonds prend du temps et les financeurs exigent souvent des contreparties. De nombreux opérateurs du secteur culturel se trouvent donc face à une impasse : chercher tout azimut et accepter toute aide quel qu'en soit le montant, ceci pouvant déboucher sur la situation ubuesque où la somme reçue est utilisée à payer le temps passé à l'obtenir et non à mettre en œuvre le projet.

Cette nécessité de composer avec de nouveaux acteurs soulève également la question de la dépendance dans la ligne de conduite de l'institution ? Des deux côtés, les choses semblent être claires à ce propos

*Pour Dominique Lefebvre de chez Technord «s'il est vrai que la culture a besoin de sponsors, je crois qu'elle garde toute liberté par rapport à cela. L'entreprise choisit d'accepter un partenariat en fonction de ses valeurs, de ses affinités, mais ne peut absolument rien imposer»<sup>30</sup>.*

---

<sup>30</sup> Dominique Lefebvre, responsable communication chez Technord, sur *Culture à chaud*, Janvier-Juin 2004

Louise Barbette souligne l'importance de ne pas mettre en péril l'identité de la structure culturelle. Au contraire, il doit apporter un effet de légitimité et générer un effet d'entraînement vis-à-vis d'autres partenaires potentiels de la structure :

*«C'est important de ne pas aller chercher n'importe qui comme partenaire(...). Le Fond wartyoise développe des actions sur un territoire défini ; pour le moment ils ne s'attribuent pas l'exclusivité du territoire, ils apprécient des collaborations ministérielles. Donc quand on est reconnu par des institutions comme la Wartyoise, ça donne une image de crédibilité»*

## CHAPITRE 7 : FISCALITE ET PARTENARIAT

*«Je suis convaincu de l'intérêt du mécénat pour la collectivité et pense donc que l'état doit l'encourager. Je souhaite un meilleur partenariat avec l'Etat, plus ambitieux, plus dynamique. Cela suppose sans doute un cadre plus motivant pour les entreprises» (Maurice Lippens)*

Cette partie n'approche que les réglementations en vigueur en Belgique. Différents pays européens ont introduit dans leur législation au cours des 5 dernières années des dispositions afin de favoriser l'implication du secteur privé dans le financement d'activités d'intérêt général. C'est le cas du Royaume-Uni, de l'Italie et de l'Allemagne (2000), de l'Irlande (2001), de l'Espagne (2002) et de la France et du Portugal (2003)

Concernant la législation française, nous vous renvoyons au site d'Admical qui propose une approche synthétique sur le lien suivant <http://www.admical.org/default.asp?contentid=63>

Pour une étude plus en profondeur du sujet, Admical a publié un ouvrage de référence :

Olivier BINDER, *Guide juridique et fiscal du mécénat et des fondations*, 3<sup>ème</sup> éd., 2005, 700 pp.

Différentes propositions de loi ont été faites, en Belgique, au cours de l'année 2005, s'inspirant des pratiques des pays limitrophes. Le débat étant toujours ouvert, nous détaillons ci-joint le cadre juridique en œuvre actuellement et donnons certains éléments qui prévalent dans les propositions à l'étude.

Enfin, précisons que si les compétences culturelles sont du ressort des entités fédérées (les Communautés française et flamande de Belgique), la question de la fiscalité dépend de l'autorité fédérale.

Le texte qui suit est grandement inspiré de l'Etude effectuée par Stéphanie Houx et Bruno De Duve, du Cabinet Allen&Overy.

### **7.1. Les régimes fiscaux spécifiques au mécénat et au sponsoring dans le domaine de la culture.**

Il n'existe pas en Belgique de régime fiscal spécifique aux pratiques de mécénat et de sponsoring. A défaut, ce sont les règles générales, applicables tant en matière d'impôts directs et indirects qui régissent la fiscalité pour ces deux types d'actions.

Ceci est d'autant plus regrettable qu'une législation globalement favorable aux associations sans but lucratif a été mise en place. Un cadre juridique précis et complémentaire à celui des A.S.B.L. serait une source de clarification pour les sociétés commerciales souhaitant soutenir ou promouvoir des activités non lucratives dans des domaines qui ne sont pas directement liés à leurs activités (culture, activités sociales, science...).

De même, il faut souligner que les actions de sponsoring et de mécénat font l'objet d'un traitement fiscal différent, même si ces deux concepts ne font pas l'objet d'une définition juridique précise. Il découle dès lors une certaine complexité, notamment dans la distinction entre intentions purement libérales<sup>31</sup> et volonté de résultats commerciaux à travers les activités soutenues. Cette distinction devient encore plus ténue lorsqu'il s'agit de différencier les retombées économiques directes et indirectes.

---

<sup>31</sup> Le terme renvoie à libéralité, acte par lequel une personne accorde un avantage à une autre sans contrepartie.



Elle est cependant primordiale puisque, selon la juridiction fiscale, le mécénat relève d'une intention purement libérale – tel un élément subjectif et un soutien désintéressé dans l'activité de l'entreprise. Il est à ce titre traité fiscalement comme une libéralité. Le sponsoring quant à lui a un objectif final directement lié à celui de l'entreprise, conserver ou acquérir des revenus professionnels.

## **7.2. Les différences de traitement**

En matière d'impôts directs, la principale question repose sur le régime de déductibilité des dépenses effectuées par les entreprises comme mécènes ou comme sponsors.

### **7.2.1. Les impôts directs**

#### *7.2.1.1. Sponsoring*

Le parrainage suppose une relation d'échange de service. Une entreprise fournit une aide financière ou des services afin d'obtenir en retour une publicité durant un temps déterminé.

Les frais engagés peuvent être déduits au titre de frais professionnels s'ils remplissent les conditions d'application de l'article 49 du Code des Impôts sur les revenus. Selon cet article, sont déductibles à titre de frais professionnels «les frais que le contribuable a fait ou supporté pendant la période imposable en vue d'acquérir ou de conserver les revenus imposables dont il justifie la réalité et le montant au moyen de document probant ou quand cela n'est pas possible, par tous autres moyens de preuve admis par le droit commun, sauf le serment» .

Cet article est à compléter par le 53, 10° qui introduit la notion de dépenses «raisonnables» , c'est-à-dire en relation quantitative et qualitative des besoins professionnels . Remarquons que l'administration ne peut juger sur l'utilité, l'opportunité ou la normalité d'une dépense professionnelle mais bien la nature des dépenses pour vérifier s'ils ont le caractère de frais professionnels.

Par conséquent, toutes les actions de sponsoring ne peuvent être justifiées auprès de l'administration. Il faut tenir compte de la nature de l'activité de la société, du type d'événement soutenu et du public attendu. Par exemple, une banque située en Eurorégion ne peut soutenir, avec les fonds dont elle dispose un festival de danse africaine à Ouagadougou. L'administration fiscale ne pourra pas contester la dépense en estimant que, d'un point de vue économique, la décision est insensée. Mais, elle pourrait soutenir que, vu l'activité de sponsoring, l'événement et le public présent lors de ce dernier, le but n'est pas de faire connaître l'entreprise ou d'en améliorer l'image commerciale, mais bien de procurer un avantage sans contrepartie aux dirigeants du festival.

#### *7.2.1.2 Le mécénat*

Concernant le mécénat, la non-déductibilité est la règle et la déductibilité l'exception. Il existe en effet des limites liées aux institutions soutenues et aux montants.

On distingue 3 grands types de libéralités

#### *Les libéralités en argent*

Certaines conditions doivent être respectées pour obtenir une déductibilité des revenus nets de la société. Nous les présentons ici de façon synthétique.

- le donateur doit être assujéti à l'impôt des personnes physiques ou à l'impôt de sociétés

- la libéralité doit être faite en argent
- la libéralité doit atteindre un montant d'au moins 30 euros
- la libéralité doit faire l'objet d'un reçu délivré par le donataire
- la libéralité, pour ce qui est du domaine de la culture, doit être faite à une institution qui appartient à l'un des deux groupes suivants
  - les institutions nominativement désignées par la loi
  - les institutions culturelles agréées par le Roi, par arrêté délibéré en Conseil des Ministres
- la déduction est limitée à 5 % du résultat fiscal avec un plafond absolu de 500 000 euros en ce qui concerne les sociétés

De plus, les A.S.B.L., et les établissements d'utilité publique doivent être autorisés, par un arrêté royal motivé, à recevoir des libéralités mobilières dont la valeur excède 9 916 euros.

*les donations d'œuvres d'art*

*l'immunisation du revenu cadastral*

### **7.2.2 L'acquisition d'œuvres d'art**

L'acquisition d'œuvres d'art n'est en principe pas une dépense déductible puisque, selon l'administration fiscale, ces achats rentrent dans la catégorie des actifs de l'entreprise.

De même, ils ne sont pas amortissables puisque, dans l'absolu, leur usage n'est pas limité dans le temps.

La restauration d'œuvre ne peut non plus être déduite, contrairement aux frais d'entretien et de sécurité.

Néanmoins, une certaine souplesse existe. Une œuvre acquise à des fins professionnelles – garnir un local affecté exclusivement à l'activité de l'entreprise – pourra être amortie même si elle ne se déprécie pas. L'amortissement est permis par le fait que ledit local devra être redécoré pour concorder dans le temps avec l'image que veut donner l'entreprise.

### **7.2.3. La taxe sur la valeur ajoutée**

Il n'y a aucune règle spécifique qui s'applique pour le mécénat ou le sponsoring. Les règles générales de la T.V.A. sont appliquées.

La poursuite d'un but lucratif ou non n'influence pas le caractère taxable d'une opération.

La législation ne tient pas compte de l'esprit dans lequel est réalisée l'opération et toute livraison de biens ou prestations de services, à titre onéreux, est taxable.

L'article 44 du Code de la T.V.A. exonère certes quelques prestations de services notamment à destination des musées, mais en ce qui concerne les artistes, ils sont normalement soumis à la T.V.A. sur la livraison des œuvres quels que soient le statut de l'artiste et la régularité de ses ventes. Le taux applicable est généralement de 6 %.

#### *7.2.3.1 Régime T.V.A. du parrainage*

Le sponsoring est par définition une opération impliquant une contrepartie de service suite à un engagement réalisé par un commanditaire. La prestation entre dans le champ d'application de la T.V.A. et le bénéficiaire du sponsoring doit facturer avec T.V.A. ses prestations.

### 7.2.3.2 Régime T.V.A. du mécénat

Lors d'une action de mécénat, la T.V.A. ne doit pas être appliquée puisque la prestation du donateur est faite à titre gratuit et qu'il n'y a pas de contrepartie exécutée par le bénéficiaire.

### 7.2.4. Droits d'enregistrements sur les donations

Si la donation est constatée par écrit, elle est soumise aux droits d'enregistrement proportionnels.

Des droits sont d'application pour des membres autres que ceux des membres de la même famille. Ils sont fixés en fonction de l'article 131 du Code des droits d'enregistrement.

Lorsqu'il s'agit de libéralités faites à des A.S.B.L., des droits d'enregistrement réduits sont en général appliqués :

- 6,60 pour des donations faites aux provinces, aux communes, aux établissements provinciaux et communaux, aux établissements d'utilité publique
- 8,80% pour les donations faites aux A.S.B.L., aux unions professionnelles et aux associations internationales à but scientifique
- 1,10% dans le cas de donations faites à des établissements d'utilité publique, l'une de ces personnes morales à des établissements d'utilité publique ou aux personnes morales visées au deuxième tiret ci-dessus

## **7.3. Conclusions**

La fiscalité induit une distinction entre sponsoring et mécénat. L'exercice n'est pas toujours aisé et l'administration fiscale est la première à le reconnaître : «dans le cas où il existe des doutes quant à la question de savoir si les dépenses exposées constituent des frais de publicité plutôt que des libéralités, le fonctionnaire chargé de l'examen de la déclaration aux impôts sur les revenus devra apprécier, à la lumière des données, les argumentations et preuves fournies par le contribuable, si les dépenses contribuent à stimuler l'épanouissement de l'entreprise en lui donnant plus de publicité ou en présentant ses activités sous un jour plus favorable auprès du public. A cet égard, les fonctionnaires ne peuvent pas perdre de vue l'évolution et le rôle de la publicité dans le monde moderne des affaires, notamment via le sponsoring» (Com. I.R., 52/106).

Le cas de l'acquisition d'œuvre d'art est particulièrement parlant. Lorsqu'une salle de réunion d'une entreprise est décorée via l'achat d'œuvre, comment faire la part entre mécénat (soutien de l'artiste), publicitaire (surprix payé pour l'œuvre d'art à des fins publicitaires) ou purement professionnelle (créer un environnement favorable au développement de l'entreprise - bien-être du personnel et de la clientèle) ?

Le système actuel est défavorable à l'entreprise souhaitant s'inscrire dans une initiative purement philanthropique. En effet, les avantages fiscaux sont liés à la publicité et aux fins commerciales que vise l'entreprise, quel que soit le secteur via lequel ceux-ci sont acquis.

## **7.4. Différentes voies de développement**

### **7.4.1 Adapter le système à la réalité de l'action**

La distinction entre le mécénat et le sponsoring tient aux buts, le mécénat étant considéré comme un acte purement gratuit. Un des points soulevés dans cette étude est la volonté du monde de l'entreprise et du secteur culturel d'établir des relations d'échange.

Si l'action de sponsoring et l'action de mécénat restent intimement distinctes, conserver une distinction dans le traitement fiscal ne semble plus se justifier au regard de l'élément central de différenciation, «acquérir ou conserver les revenus». L'intention de mécénat purement gratuit, si elle existe encore parfois, est à considérer comme une exception et, travers le mécénat, l'entreprise justifie son rôle d'acteur au sein de la société ( responsabilité sociale de l'entreprise).

A tout le moins, il serait souhaitable de participer à une classification claire afin d'assurer une sécurité juridique, tant pour les donateurs que les bénéficiaires, notamment au niveau de l'assurance de la déductibilité des sommes affectées.

Cette clarification encouragerait certainement les entreprises à mieux considérer les projets culturels qui leur sont soumis.

### **7.4.2 Faciliter la procédure d'agrément des institutions culturelles**

La lourdeur de cette procédure est un frein indéniable, surtout dans le cas de petites structures ayant peu de support administratif. Il s'agit aussi d'un frein dans la planification des actions, tant pour l'entreprise que pour l'opérateur culturel. En effet, les pratiques de partenariats n'étant pas encore répandues, la question de la reconnaissance se pose souvent en fin de parcours dans la mise en place du partenariat. La lourdeur dans l'obtention dudit agrément peut alors être un obstacle faisant échouer la mise en œuvre du projet.

La question de l'élargissement des structures et personnes pouvant bénéficier de cet agrément est aussi à reposer. Actuellement, les personnes physiques ne peuvent être reconnues, ce qui est problématique dans le cas particulier du monde culturel. La reconnaissance de réseau et de «structures parapluie» pourraient être, dans ce cadre, profitable.

Cette reconnaissance de structures intermédiaires serait utile, notamment pour des artistes amateurs ou des structures en cours de structuration. Elle faciliterait aussi le soutien à des opérateurs n'ayant pas leur activités principale en Belgique ou y travaillant pour une durée déterminée.

### **7.4.3 Elargir la possibilité de déduction des dons en nature**

Seules les donations d'œuvres d'art sont actuellement possibles. Ces dernières font l'objet de larges limitations, notamment sur les bénéficiaires et des donateurs, qui ne peuvent actuellement être une société.

#### **7.4.4 Etendre la limite des déductibilités**

De plus en plus d'entreprises ayant une assise nationale ou internationale s'impliquent dans la communication institutionnelle. Leur marge de manœuvre semble bien disproportionnée par rapport à celle du monde culturel et un plafond de 500 000 euros paraît quelque peu dérisoire dans leur cas.

Il est aussi possible de prévoir plutôt qu'un plafond maximal, des pourcentages de déduction, si besoin par plafonds. En effet, un plafond représente une limite souvent bien inférieure aux résultats fiscaux des grandes entreprises qui sont généralement les principaux mécènes de la vie culturelle.

#### **7.4.5 Faciliter le soutien via l'achat d'œuvres d'art**

Le système est actuellement défavorable à l'entreprise voulant soutenir les artistes via des achats d'œuvres, hormis certaines atténuations, comme l'utilisation professionnelle de celles-ci. Dans ce cas, la frontière entre le soutien à l'artiste ou l'usage professionnel est difficile à fixer.

L'existence d'un tel système est justifiée par la volonté d'éviter les abus et les spéculations sur une valeur future de revente. Néanmoins un système plus souple de plafonds ou de pourcentage par rapport aux recettes fiscales (tout en conservant une taxe sur les plus-values réalisées) pourrait être mis en place. Une déduction des frais relatifs à l'acquisition d'œuvres originales pourrait aussi être un incitant ?

#### **7.4.6 Quelques autres pistes**

*Soutenir les résidences d'artistes via une déductibilité des frais liés à la réalisation de projets artistiques*

*Instaurer un système de garanties financières*

Une des plaintes récurrentes du secteur culturel est l'absence de financement structurel des institutions culturelles et les problèmes cycliques de soutien des institutions publiques (obtention de cofinancement, absence de contrat programme et/ou d'avances pour la réalisation de projets ce qui implique des paiements - retard de paiement - suite aux prestations...). Les opérateurs culturels sont donc régulièrement obligés de faire usage de lignes de crédit et sont à la recherche d'une stabilité financière qui leur permette de pouvoir prendre le risque de se lancer dans de nouvelles réalisations.

Une forme de soutien concret pourrait être l'engagement des sociétés comme garantes d'engagements financiers pris par les opérateurs culturels. Ce système aurait un double avantage :

- il permet un transfert de compétences de la société qui analysera en compagnie de l'opérateur culturel la faisabilité financière du projet
- il permet un investissement à risque de la part de l'opérateur qui reçoit des garanties qu'il n'aurait pu obtenir autrement.

Dans ce cadre, l'autorité publique devrait permettre une déductibilité fiscale de la perte financière afin de minimiser le risque – et donc permettre l'engagement – encouru par l'acteur

privé. De nouveau, un plafond ou un pourcentage des revenus fiscaux peut être fixé afin d'éviter les abus.

*Inciter les entreprises à héberger des structures artistiques*

Certaines entreprises bénéficient d'un parc immobilier important qu'elles laissent inoccupé faute d'incitants. Une réduction des frais liés au revenu cadastral pourrait être imaginée en cas de session pour une durée déterminée à une structure culturelle. Un surplus de charge pourrait aussi être décidé en cas d'inoccupation ou d'improductivité du biens immobilier.

Une immunisation complète du revenu cadastral pourrait aussi être envisagée en fonction de l'article 12 §1 du Code de l'Impôt sur les revenus.

## CHAPITRE 8 : CONCLUSIONS

Le but de cette recherche était de dresser un état des lieux, certes partiel, des relations entre opérateurs culturels, acteurs économiques et pouvoirs publics dans le secteur culturel. Ces conclusions se divisent en quatre sections. La première reprend une série d'éléments «macroéconomiques» caractérisant le rapport entre monde de la culture et de l'économie. Nous soulignons ensuite différents éléments marquant des tendances dans la mise en place de contacts entre les acteurs économiques et culturels. Ces tendances nous permettent par après d'imaginer quelques pistes afin d'améliorer les contacts entre ces acteurs. Nous clôturons ce texte en identifiant un type d'instrument afin de favoriser la mise en place de stratégies de développement des relations privé-public.

### **8.1. Des mondes appelés à se rencontrer, créer des tensions et des consensus**

Notre société est de plus en plus marquée par une intégration dans la sphère économique d'activités liées à notre quotidien, nos comportements sociaux et le rapport aux personnes qui nous entourent. Une importante partie de ce qui constituait, il y a moins d'une génération, le socle culturel populaire de notre société risque de se détacher de la sphère «culture» pour intégrer la sphère «économie» et d'être transformée en marchandise.

Le risque existe de voir disparaître un capital de confiance sociale, indispensable pour assurer une cohésion vitale dans nos sociétés. Avec lui, ce sont des liens communautaires - qui nourrissent et perpétuent les significations partagées, base d'identité et de culture collective - qui sont aussi menacés ainsi que, selon la terminologie employée par Lifton<sup>32</sup>, l'«empathie», c'est-à-dire la capacité des individus qui composent une société à «développer des imaginaires et d'y introduire l'humanité de l'Autre».

Cette confiance sociale et cette empathie sont essentielles tant pour le secteur culturel qu'économique. Ce dernier doit en effet s'appuyer sur la force des liens sociaux, créateurs de confiance sociale et de développements, entre autres, économiques. Il est à ce propos essentiel de rappeler que la communication sociale – donc la culture – précède l'activité commerciale. En effet, c'est à partir des communautés sociales que se mettent en place des interactions, des réseaux et des relations de confiance qui permettent l'essor de l'économie.

Or, il apparaît que le secteur économique ne peut se poser seul en tant que producteur de réalités sociales et que le modèle de consommation matérielle proposé actuellement n'est pas initiateur de sens. Dès lors, si le système économique englobe les éléments vitaux de la sphère culturelle sous forme d'expériences payantes, cette dernière ne pourra plus se poser en tant que créatrice de lien, produire du capital social et, par là, être un allié du développement économique dont elle profite aussi.

Ces deux dernières décennies ont été aussi marquées par une perte d'importance du rôle de l'Etat dans la définition de mode de fonctionnement sociétal. Le modèle Etat-Nation issu du XIX<sup>ème</sup> siècle peine à se restructurer afin d'aborder les enjeux auxquels il est et sera confronté. Parmi ceux-ci, nous souhaitons mettre en avant les tensions naissant du rapport entre la globalisation des marchandises et des flux d'immigration, des conflits (lutte contre les réseaux de trafic d'êtres humains, de drogues, de radicalisation), des problèmes environnementaux et la définition d'identité locale nécessaire à l'intégration, à l'édification et à la participation des individus au développement de leur espace de vie.

---

<sup>32</sup> LIFTON (R.J.), *The Protean Self : Human Resilience in an Age of Fragmentation*, Basic Books, New York, 1993

Une des explications de cet échec est le peu d'importance donnée par les autorités publiques à la mise en place de véritables politiques de développement stratégique des activités non marchandes, créatrices d'identité et de confiance sociale. Les pouvoirs publics, pour aider des régions en retard de développement, s'emploient à relancer la machine économique, mais négligent la plupart du temps le rôle capital que joue le troisième secteur dans l'instauration de la confiance et le fonctionnement des marchés. S'il est essentiel de préserver la culture de vue purement économiste, et donc réductrice de ses contributions réelles, il est aussi important que les opérateurs culturels soient conscients de leur apport auprès de l'entreprise. Ils peuvent se poser comme «un passeur» indispensable entre la société et les réalités de celle-ci et par là influencer cette dernière en donnant du sens à sa production.

L'opérateur culturel peut également jouer un rôle d'intermédiaire dans le rapport local-global en s'investissant dans l'identification d'espaces cohérents de développement au sein de la société dans laquelle il est actif. Cet ancrage dans un territoire significatif à différents niveaux (social, économique...) facilite la participation, l'implication citoyenne et la définition d'une identité communautaire. Il est décisif de veiller à ce que cette définition communautaire ne mène au repli sur soi, mais soit au contraire une possibilité de s'ouvrir sur le monde et de s'y poser comme acteur-citoyen.

Des lignes nouvelles de coopération se dessinent entre opérateurs économiques et culturels, ceux-ci pouvant construire une relation d'une part, au sein de l'entreprise (créativité, réflexion sur la signification de la fonction de production et du rapport entreprise/société) et, d'autre part, au sein de la société (regard critique sur le développement marchand, promotion de l'activité créatrice et de l'esprit d'entreprendre, implication de l'entreprise dans le développement durable...). Le rapport privé-public s'en trouve modifié.

Le contrat entre les secteurs de la culture et de l'économie tend non plus à s'inscrire dans une vision de bienfaisance ou d'image, mais dans la recherche de consensus tenant compte des objectifs poursuivis par chacun.

## **8.2. Des enjeux à décrypter**

### **L'investissement dans une réflexion stratégique**

Trouver des points de rencontres implique de la part des opérateurs privés et publics la définition de stratégies de développement. Cette pensée stratégique doit intégrer, certes, les objectifs propres de l'opérateur, mais doit aussi être ouverte et initier des passerelles vers d'autres secteurs. Ce moment de réflexion sur la structure, son fonctionnement et son rapport à l'extérieur lui permet d'aborder la construction du partenariat avec une approche proactive et consciente de ses apports, de ses limites dans la mise en place d'action. Elle lui permet aussi d'identifier des plus-values recherchées à travers le partenariat.

Il est essentiel que la définition d'une stratégie de développement s'inscrive dans différents niveaux de compétence, de territoire et de temps.

Nous avons observé une multiplication des niveaux d'intervention au point de vue culturel. L'affirmation depuis une dizaine d'années des niveaux européens régionaux et urbains ont élargi le nombre d'acteurs publics et amené des pratiques nouvelles. L'internationalisation des marchés, l'ouverture des frontières, une mobilité accrue et les Technologies de l'Information et de la Communication ont bouleversé le développement territorial local qui reste malgré cela essentiel en terme de public, d'initiatives locales de développement (définition d'axes prioritaires), de réalités institutionnelles... Appréhender ces tensions entre développement local et international est essentiel pour permettre aux différents partenaires de se positionner.



Etre attentif à l'inscription temporelle de l'action est aussi primordial. Les opérateurs culturels peuvent être à la recherche de moyens de réalisation à court terme (mise en place d'une activité non récurrente). Ils s'impliquent également dans l'établissement de projets s'inscrivant dans le long terme. Il faut donc éviter d'introduire une temporalité asynchrone dans la définition des objectifs entre les différents partenaires culturels, politiques, économiques... La tendance actuelle des entreprises à favoriser le partenariat sur la durée du projet est perçue positivement car elle définit une temporalité correspondant à des objectifs poursuivis par les opérateurs culturels.

### **La redéfinition de l'objet de coopération à travers le prisme de la créativité**

Si certains niveaux de pouvoirs ont encore le réflexe d'enfermer la culture dans un cadre figé, correspondant à un budget délimité, la tendance est de favoriser les collaborations transversales impliquant des partenaires issus de secteurs différents.

Dans la logique de partenariat win-win, cela a pour conséquence de multiplier les objectifs (correspondant aux plans stratégiques définis par les différents acteurs) et les champs d'actions possibles entre les secteurs privés et publics.

Les opérateurs culturels ont un atout central à mettre en avant : leur créativité. A travers leur travail, ils ont acquis un savoir-faire important dans la mise en place de projets impliquant des secteurs d'activités divers et axés sur des méthodologies novatrices de partenariat.

Ces savoir-faire (notamment dans le secteur des nouvelles technologies, de la citoyenneté, de l'engagement social) et ces méthodologies (ouvertes à l'interculturel à la transmission de savoir) sont essentiels pour une entreprise soucieuse d'améliorer ses outils de gestion et de se poser comme un acteur assumant, de façon proactive, sa responsabilité sociale.

### **Le besoin d'outils adaptés**

Etablir des collaborations multidisciplinaires, gérer des tensions dues à la définition d'objectifs communs transversaux demandent des compétences spécifiques de la part des acteurs et des adaptations structurelles de la part de chacune des parties s'inscrivant dans la coopération.

Or, un manque cruel d'outils est ressenti par les opérateurs pour qui un renforcement des pôles d'études et de recherche, de formation, de soutien à la mise en place de partenariats innovants est nécessaire.

## **8.3. Des outils à favoriser**

Ce dernier point nous permet de faire le lien vers différentes pistes qui devraient être envisagées afin de favoriser la mise en place de partenariats privé-public dans le secteur culturel.

### **Mise en place de recherches, d'évaluations et d'analyses prospectives**

Il est essentiel que les opérateurs culturels puissent définir leur stratégie de développement en fonction de différents cadres de politiques culturelles locales, régionales et européennes. Or, nous avons remarqué un manque flagrant de données, qualitatives et quantitatives, d'analyses et de recherches sur les impacts et les interactions de ces différents cadres.

Il est également indispensable d'étudier les évolutions et défis auxquels les opérateurs culturels devront faire face à l'avenir. Un travail d'analyse comparative et prospective avec nos

voisins européens est aussi essentiel afin de favoriser un partage de pratiques et d'expérience. Un éclairage particulier devrait être porté à la mise en place de relations transversales, notamment sur le poids économique de la culture, ses interactions avec des secteurs tel l'emploi, le tourisme et l'investissement du secteur privé dans la culture.

Il est essentiel à ce niveau que ces recherches impliquent les opérateurs de terrain non seulement culturels mais dans la multiplicité des secteurs potentiels de partenariats.

### **Etablissement d'une politique territoriale**

L'ensemble des acteurs issus des secteurs culturels et économiques ont pointé le manque d'investissement des pouvoirs publics dans la définition d'une politique territoriale. Celle-ci est pourtant essentielle pour que ces acteurs puissent définir des positionnements à long terme.

Différents développements sont ainsi attendus : une approche multisectorielle, multiterritoriale, ascendante mettant en avant les pratiques de partenariats; une démarche programmatique ; une pratique de l'évaluation des politiques soutenues.

Dans un cadre cohérent et adapté à la multiplicité des acteurs, ces derniers se veulent proactifs et souhaitent participer au processus comprenant l'identification des enjeux, le choix d'orientations stratégiques et de définitions de programmes et d'actions concrètes.

### **Etablissement d'une politique fiscale**

Un investissement complémentaire des pouvoirs publics est aussi souhaité dans la mise en place d'une politique fiscale correspondant aux évolutions du secteur et favorisant la mise en place de partenariats transversaux. L'exemple du «Tax Shelter» est à ce niveau éclairant sur l'impact qu'un cadre juridique stable et favorable permet un réel développement dans lequel chacun des opérateurs est gagnant : l'opérateur économique prend un risque commercial limité grâce à une fiscalité qui lui permet de tirer un avantage de son soutien avant même l'exploitation du film ; l'opérateur culturel voit ses moyens de production augmentés ; les pouvoirs publics peuvent concentrer leurs actions sur d'autres actions telles la diffusion ou la promotion.

D'autres pistes ont été identifiées dans le chapitre 6 et en annexe 1. Nous y renvoyons.

### **Mise en place de formations et de pôles de renforcement des opérateurs dans leur capacité de construction de stratégies et de partenariats**

La recherche des partenariats privé-public est actuellement une activité «à la mode». Le secteur économique fait l'objet de nombreuses sollicitations et les opérateurs culturels doivent être capables de définir leurs forces et faiblesses et se poser comme des partenaires apportant une plus-value créative. Dans ce processus, les opérateurs culturels ont besoin de soutien à travers, d'une part, la création d'outils les aidant à identifier leur potentiel de partenariat, les changements à apporter à leurs méthodes de travail pour mener à bien le partenariat et les types de partenaires vers lesquels se tourner. D'autre part, un important travail est à réaliser avec les opérateurs culturels pour leur permettre de comprendre les rouages de la mise en place de partenariats et les spécificités du travail avec des opérateurs issus d'autres secteurs (définition d'objectifs communs, mise en place de méthodologie et d'actions de concert...). Des outils spécifiques de définition de stratégie de développement, de gestion et d'évaluation des plus-values apportées par les partenariats doivent être construits pour permettre aux opérateurs de s'inscrire dans des collaborations équilibrées.

Différents formats peuvent être imaginés allant de la sensibilisation à des modules plus poussés de partage d'expériences, des réflexions prospectives, d'accompagnement d'opérateurs dans la structuration de leur démarche.

L'activité de «mentoring» développée par Arts&Business nous apparaît particulièrement intéressante. Elle permet la rencontre entre des opérateurs de haut niveau ayant un potentiel démultiplicateur important et dont les tête-à-tête débouchent sur une mise en pratique concrète dans les institutions des opérateurs concernés mais aussi, dans le cadre d'un suivi, d'initier un catalogue de pratiques.

### **Le soutien à des activités de réseautage**

Les réseaux sont indispensables pour favoriser les interactions et les échanges. Divers points de rencontres existent, mais la plupart restent fortement sectorialisés et de réelles opportunités de rencontres entre opérateurs des domaines culturels et économiques sont rares. De même, leur réalité géographique ne tient pas assez compte de l'ouverture des espaces de coopération, notamment à l'échelle européenne.

Un important travail de sensibilisation doit également être effectué pour que les opérateurs culturels s'investissent dans cette logique à long terme de renforcement, d'échanges transdisciplinaires mais aussi de visibilité et de pression.

### **La mise en place de services d'ingénierie culturelle**

Si ces activités de formations et d'échanges de pratiques sont primordiales, elles ne constituent qu'une étape dans l'établissement de partenariats. L'expérience vécue au sein de différents réseaux européens montre le besoin de dépasser cet aspect informatif pour fournir aux opérateurs des différents secteurs impliqués, des instruments d'incitation et de réalisation favorisant la mise en place de coopérations pérennes.

L'accompagnement se situe à différents niveaux en fonction de la réalité institutionnelle des partenaires, du type de projets envisagés, notamment en terme de transversalité, de l'expérience des structures.

L'ensemble de ces outils doivent répondre à deux caractéristiques générales :

- une ouverture sur des espaces de coopérations transnationales : il est apparu rapidement à travers notre étude que l'espace de coopération était à la fois global et local pour les opérateurs culturels et économiques. Dans une logique de développement territorial endogène, il est positif de favoriser des initiatives et les synergies locales comme celle par exemple du Fond La Wartoise dans la région de Chimay-Couvin-Momignies. Cependant, il faut éviter des forces centripètes qui mènent au renfermement. Remarquons que le phénomène d'ouverture s'impose aux pratiques des opérateurs. Les frontières s'estompent et un espace européen se dessine lentement pour les opérateurs économiques (globalisation des échanges, instauration du Marché commun, internationalisation des groupes commerciaux) et culturels (programme de soutien à la mobilité et à la mise en place de projets européens à travers différents programmes tels Culture 2000, Interreg, Leonardo...). Dès lors, si une série de prestations sont encore étroitement liées au lieu de vie des consommateurs du point de vue économique (banque, grande et petite distribution) et culturel (sensibilisation à travers l'école, les lieux de

travail, participation culturelle locale...), l'influence de l'international se fait ressentir. Le Hainaut et l'Eurorégion en général sont caractérisés par un ensemble de petites et moyennes entreprises dont beaucoup dépendent de maisons-mères dont le siège de décision se situe en dehors de leur région d'activités. Si ces maisons-mères laissent une certaine liberté d'action à leurs filiales, elles définissent les stratégies de développement incluant, entre autres, la communication institutionnelle et la création d'image de groupe. Les opérateurs culturels sont également appelés à s'ouvrir sur le monde, à interagir avec les pratiques qui se développent en dehors de leurs espaces et à accueillir de nouvelles formes d'expression de la culture. Ces réalités influencent grandement les relations entre les opérateurs privés et publics dans le secteur culturel.

- une ouverture à des coopérations transsectorielles : la culture et l'économie ne peuvent être appréhendées comme des secteurs autonomes se développant de manière indépendante. Dès lors, naissent des points de rencontres et de tensions qu'il s'agit d'utiliser pour initier une réflexion en profondeur sur les rapports que peuvent entretenir ces deux secteurs, sans bien évidemment, exclure de cette approche d'autres dimensions de la société : tourisme, emploi, inclusion sociale, régénération urbaine, environnement, développement de politiques rurales

#### **8.4. : Une plateforme à initier**

Nous ne pouvons donc que déplorer l'absence d'instruments de traitement de données et de recherches performants au niveau culturel (recherches statistiques, bases de données qualitatives et quantitatives, évaluations des politiques mises en place, étude des évolutions et analyses prospectives...) pour aider les opérateurs dans ce travail.

Comme nous l'avons souligné précédemment, certains de ces outils ont déjà été partiellement mis en place en Hainaut à travers des projets initiés par des opérateurs publics (la Communauté française de Belgique, l'Intercommunale IDETA), des porteurs de projets bénéficiant de soutien public (le programme Interreg IIIa LEAD) ou privé (le Fonds Wartoise). Malheureusement, aucune de ces initiatives ne s'avère capable d'assumer l'ensemble des tâches que nous avons listé ci-dessus.

C'est pourquoi nous proposons la création d'une plate-forme de développement et d'ingénierie culturelle transfrontalière. Le but ne serait pas de faire tabula rasa des instruments mis en place jusqu'à présent mais de coordonner les initiatives existantes, d'en instituer de nouvelles afin de combler certains manques et d'interroger les opérateurs culturels sur les enjeux à l'œuvre dans la mise en place de partenariats privé-public innovants dans le secteur culturel.

Cette plate-forme constituerait un pôle d'excellence qui permettrait la mise en place d'interactions entre les pouvoirs publics et leurs opérateurs culturels et favoriserait la mise en oeuvre de partenariats avec des acteurs issus d'autres secteurs. Dans ce cadre, elle devrait favoriser des démarches participatives incluant des représentants des différents secteurs et niveaux d'action et se poser comme un levier opérationnel dans la mise en place de politique de collaboration entre les secteurs culturels, économiques et publics dans le secteur culturel.

Cette mutualisation de moyens, de compétences et d'expertises est d'autant plus pertinente qu'elle pousse non seulement à une amélioration qualitative de l'offre et à des économies d'échelle plus que jamais nécessaires.

Cette plate-forme devrait réunir différents niveaux d'action :

- un soutien aux actions des réseaux : des instruments de rencontres entre opérateurs sont essentiels pour partager, échanger, imaginer de nouveaux types de coopération. Le but n'est pas de remettre en cause les initiatives déjà prises à divers niveaux mais de favoriser les rencontres entre des ensembles couvrant des secteurs et des espaces géographiques différents et ainsi créer des liens transdisciplinaires et transterritoriaux (ce travail permet d'imprimer de la cohérence dans les différentes échelles de participation, depuis le réseau local, centré sur les activités d'une ville, d'un regroupement rural à des espaces territoriaux plus larges, régionaux, transrégionaux et européens)  
Une tâche importante réside également dans la sensibilisation des opérateurs à s'investir plus dans ces réseaux et d'amener les pouvoirs publics à soutenir structurellement leur développement.  
Un travail essentiel est également dans la formation d'animateurs de réseau.
- une action de forum : l'exemple du «Tax Shelter» dans le secteur du cinéma montre que la mise en place de règles favorables aux partenariats privé-public, si elle est dans son principe soutenue, implique un long travail de recherches, de rencontres et de pressions. Dans un secteur en évolution perpétuelle et rapide, il est essentiel que les opérateurs culturels et économiques disposent d'un outil concerté de discussion avec les pouvoirs publics. Dans ce cadre, l'implication des opérateurs culturels dans la définition d'une politique liée au développement d'activités culturelles doit être plus importante. Nous reprenons ici quelques pistes identifiées pour renforcer l'influence des opérateurs culturels dans ce processus de définition de politiques et de pratiques<sup>33</sup>.  
Ce forum peut donc également à certains moments se transformer en outil de pression. Dans cette optique, il est crucial qu'il reste un instrument collectif et non un outil représentant les intérêts particuliers d'un secteur
- un pôle de formation : la Communauté française de Belgique bénéficiait dans les années 60/80 d'une expertise poussée dans le secteur de la formation de ces opérateurs culturels. Malheureusement, cette position de pointe s'est altérée. Or, les enjeux rencontrés par les opérateurs des différents secteurs se caractérisent par une complexité croissante et le besoin d'accroître les capacités de gestion des opérateurs se ressent de plus en plus.

---

<sup>33</sup> Voici 9 points identifiés par Pierre Verbeeren afin de moderniser les relations entre l'entreprise et le secteur culturel

1. *Faites-vous reconnaître comme partenaire dans ce que vous êtes et non pour ce que vous croyez apporter au capitalisme.*
2. *En d'autres termes, adressez-vous à la vision de l'entreprise et non à son métier ou sa mission<sup>33</sup>.*
3. *Ayez votre propre agenda [...]*
4. *Assurez-vous d'avoir une vision stratégique interne partagée et forte (dont la capacité à stratégiser une croissance forte).*
5. *Négociez essentiellement sur le temps : si vous cherchez un partenaire, négociez une clause de durabilité dans vos accords. C'est la meilleure garantie de ne pas servir le métier de l'entreprise mais bien sa vision. Le mécénat ne peut plus jouer les interventions ponctuelles. Il faut passer d'une logique de programme, non plus de projet. Cela dit, vous pouvez également négocier le «one shot » pour éviter la cannibalisation par l'entreprise.*
6. *Prenez le temps de connaître votre partenaire avant de négocier. S'il n'a pas le temps, c'est son problème.*
7. *Utilisez des intermédiaires légitimes [...]*
8. *Utilisez le potentiel humain de l'entreprise partenaire : il y a des gens et pas qu'une entreprise en face de vous.*
9. *Complexifiez les partenariats, demandez de l'argent mais aussi de l'implication, de l'«employee involvement», l'utilisation des infrastructures,...*  
*En fait, j'ai encore 3 conseils à donner : faites pression, faites pression, faites pression. Les entreprises ne savent pas dire non trois fois de suite<sup>33</sup>.*

« Meeting for the Future 2003. Fortis Foundation »

Il est, dès lors, utile de constituer un groupe de réflexion sur ce sujet réunissant un panel d'acteurs représentatifs des secteurs culturels, économiques et des pouvoirs publics afin de définir des méthodologies innovatrices, des outils pédagogiques originaux et des programmes de formation répondant aux attentes des opérateurs impliqués dans des partenariats culture-économie. Une fois encore, il ne s'agit pas de remettre en cause l'ensemble des initiatives prises jusqu'à présent (ouverture sur les notions de marketing culturel, de mécénat et de parrainage, ...), mais il est important que ces propositions tiennent compte des pratiques développées dans les régions avec lesquelles les opérateurs culturels de la C.f.W.B. établissent des partenariats. Une cartographie des formations et organes de formation, sur un espace d'abord limité mais ayant une masse critique d'intérêt pour les opérateurs culturels et économiques serait un outil de base pour favoriser des rapprochements et des échanges d'informations et de pratiques et imaginer des synergies dans la mise en place d'outils et de modules de formation. Une attention particulière devra aussi être apportée à la réalisation des objectifs contenus dans la «Stratégie de Lisbonne».

- un axe recherche : l'objectif est de provoquer des réflexions et de soutenir les différentes initiatives par des données objectivables. Ce travail est important afin de légitimer des prises de position de la part notamment des opérateurs culturels qui, faute de ressources documentaires, ne parviennent pas à établir des stratégies de développement tenant compte de l'ensemble des apports dont ils peuvent se targuer dans la société au sein de laquelle ils agissent. Cet axe pourrait aussi contenir un observatoire des pratiques et fournir des bilans d'activités contenant des analyses des pratiques et une évaluation du respect des engagements pris par les partenaires dans leurs projets de collaboration. Cet instrument serait utile en terme de partage d'expérience, d'analyse prospective et de suivi, notamment pour réduire les craintes d'instrumentalisation par le secteur économique exprimées par différents opérateurs culturels.

Un point de départ intéressant pourrait être un travail d'analyse d'expériences innovantes menées en Communauté française et sur l'espace transfrontalier afin d'identifier des pratiques et les soutenir tant en terme de financement qu'en terme d'analyse, d'identification des points de rencontre entre secteur économique et culturel. Des liens peuvent également être établis avec les Services de la Formation (afin d'adapter les contenus) et les opérateurs de promotion des partenariats économie-culture.

- Des services d'ingénierie : afin d'accompagner les opérateurs dans le processus de construction de partenariat. Transdisciplinaires, ils ont pour mission de mobiliser les acteurs de coopérations pour qu'ils puissent sélectionner et développer au mieux leurs champs de collaboration en fonction de leur capacité et du type d'actions qu'ils souhaitent mettre sur pied.

La réalisation d'une telle plateforme est un mécanisme à étapes qui doit s'inscrire dans une assise territoriale. Comme nous l'avons constaté, il faut gérer les tensions entre développement local et plus large, en favorisant le développement endogène des moyens en l'inscrivant dans un processus bénéficiant d'une masse critique de développement de ressources, d'informations et d'activités.

Un cadre intéressant de mise en place nous apparaît être les régions frontalières. Ces dernières sont des zones d'ouverture et d'échanges novatrices dont les acteurs ont plus que d'autres appris à utiliser les transversalités. Elles bénéficient d'aides importantes de programmes européens<sup>34</sup>, notamment Interreg, et peuvent ainsi servir de laboratoire dont les pratiques peuvent

---

<sup>34</sup> La Communauté française de Belgique est particulièrement favorisée dans ces programmes Interreg puisque l'ensemble de son territoire, à l'exception du Brabant et de Bruxelles, sont éligibles au titre des coopérations de

par la suite être partagées. Jouissant d'une assise temporelle établie (les programmations pluriannuelles, actuellement sur la période 2000-2006 et par la suite la période 2006-2013), les projets développés dans ces programmes bénéficient également de cadres spatiaux permettant une inscription eurorégionale et ensuite transnationale. Ainsi, différents projets pilotes comme LEAD, After Cage<sup>35</sup>, les projets autour de la Manche ou encore le projet Grande Région<sup>36</sup> peuvent servir de lieux d'expérimentation et de diffusion de savoir et de savoir-faire dont les résultats peuvent être mis en commun à travers de projets transnationaux. La signature d'accord de coopération entre différentes régions du Nord-Ouest de l'Europe et leur engagement à travailler à la mise en place d'outils visant à la promotion de politique culturelle concertée est un signal qui doit amener les opérateurs culturels et économiques à s'impliquer plus en avant dans la mise en place d'instrument transdisciplinaires, transsectoriels et transnationaux de coopérations.

Un important travail de réflexion, d'identification des instruments à mettre en place est encore à réaliser. Cette étude trace quelques pistes et montre une évolution constante dans les relations entre opérateurs économiques et culturels dépassant une relation d'une part de légitimation et de notoriété dans le cas de l'entreprise et d'autre part de recherche de financements dans le chef de l'opérateur culturel. L'évolution de cette relation dépend de nombreux facteurs internes et externes dans un monde dominé par des logiques économiques dont le développement, parfois à juste titre, inquiète les opérateurs culturels. Pour conclure cette étude, nous ne pouvons qu'inviter les représentants de ces sphères à nouer un dialogue constant et ouvert en mettant en exergue leur rôle de création et de changement au sein de notre société.

---

proximité (Interreg A). La Communauté peut d'autre part s'inscrire dans des projets de coopération transnationale (Interreg C).

<sup>35</sup> Ce projet, soutenu par Interreg a pour objectif de monter un réseau de promotion et de diffusion d'Art contemporain en entre des opérateurs issus d'Allemagne - Neuer Aachener Kunstverein (Aachen), des Pays-Bas - Marres Maastricht - et de Belgique - Z 33 (Hasselt) et Espace Nord (Liège).

<sup>36</sup> Au cœur de l'Europe, la Grande Région (Sarre - Lorraine - Grand-Duché de Luxembourg - Rhénanie-Palatinat - Région wallonne - Communauté française de Belgique - Communauté germanophone de Belgique) se présente comme une vaste coopération transfrontalière traitant tous les domaines d'intérêt pour le bien-être et le développement économique, culturel, touristique et social de ses 11 millions de citoyens (<http://www.granderegion.net/fr/index.html>)

## CHAPITRE 9 : BIBLIOGRAPHIE

- BINDER, O., *Guide juridique et fiscal du mécénat et des fondations*, 3ème édition, Paris, 2005.
- Business&society, *Rapport d'activité 2004 et plan d'action 2005*, <http://www.businessandsociety.be>
- CRABTREE, A., *Recherche-action sur les nouveaux modes opératoires du secteur privé dans le champs de l'action culturelle : le modèle anglo-saxon*, Commande dans le cadre du Programme Interreg IIIa Lead-network, Lille, 02/2004
- COLOMBAT, C., *Le Guide du Mécénat-Solidarité*, Dunod, 1994
- COM(2004) 327 final, *Livre vert sur les partenariats public-privé et le droit communautaire des marchés publics et des concessions*, Bruxelles, 30/04/2004
- DEFOURNY, J. et autres, *Le secteur non marchand privé en Belgique*, décembre 1999
- DELMEZ, N., *Les règles d'or du sponsoring et du mécénat*, Mémoire ULB, 1994
- *Denmark in the Culture and Experience Economy - 5 new steps*, étude produite par le Ministère danois de la Culture, 09/2003, <http://www.kum.dk/sw8166.asp>
- GODLEWSKI-SEGRESTAN, S., *Mécénat d'entreprise et stratégie*, Dunod, ?
- HOUX, S. et de DUVE, B., *Le régime fiscal belge actuel du mécénat et du sponsoring dans le domaine de la culture, analyse et diagnostic*, Bureau Allen&Overy, mise à jour 05/2005
- *Le mécénat de compétences : pratiques et perspectives ?*, Actes de conférence Admical, 17/01/2001 <http://www.admical.org/default.asp?contentid=25>
- *Meeting for the Future 2003*, «Faut-il se méfier des mécènes ? Le mécénat d'entreprise en question. Discours introductif, actes de colloque, conclusions
- *Meeting for the Future 2004*, «Mécénat : où finit l'Etat, où commence l'entreprise ?» , Discours introductif, actes de colloque, conclusions
- [www.fortis.be/fr/common/index.htm?pg=http://www.fortis.be/fr/foundation/home/&tn=upperbar.asp&selected=5&sn=communautemenu.htm](http://www.fortis.be/fr/common/index.htm?pg=http://www.fortis.be/fr/foundation/home/&tn=upperbar.asp&selected=5&sn=communautemenu.htm)
- NICOL, R., *Recherche-action sur les nouveaux modes opératoires du secteur privé dans le champs de l'action culturelle : le modèle québécois*, Commande dans le cadre du Programme Interreg IIIa Lead-network, Montréal, 04/2004
- QUEVIT, M., *L'enjeu de la culture dans la future programmation des fonds structurels : leçons du passé et perspectives à l'horizon 2007-2013*, RIDER II, 2005
- REMY, C., *L'entreprise dans ses rapports avec la culture : le mécénat culturel*, Mémoire ULB, 1996
- RIFKIN, J., *L'Age de l'accès : la nouvelle culture du capitalisme*, La Découverte/Poche, 2000.
- ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS, INSTITUT SUISSE POUR L'ETUDE DE L'ART, *Corporate Commitment to Culture – an Intergral Part of their Strategy*, 08-2005, <http://www.artsmanagement.net/>
- SAUVANET, N., *Le Mécénat culturel en Europe*, Admical, Paris, juin 1998
- SAUVANET, N., *Les nouveaux enjeux du mécénat d'entreprise en Europe*. Intervention pour le Séminaire LEAD-network, Mons, 14/06/2005
- SIMON-BEAULIEU, M.-L., YRLES, S., *Les perspectives de l'engagement des entreprises dans les actions d'intérêt général : infoscopie pour la Fondation de France*, 04/200
- TUFFREAU, M., *Le développement des partenariats publics et privés et la précarité des associations culturelles à Rennes*, Mémoire de licence, Université de Reims
- [www.rennes.iep.fr/html/Fauvet/Memoires/Memoires-00/Memoire-en-ligne/Tuffreau.pdf](http://www.rennes.iep.fr/html/Fauvet/Memoires/Memoires-00/Memoire-en-ligne/Tuffreau.pdf)



## Sites

Vous trouverez ci-joint les références de quelques sites utiles comme points de départ pour des recherches complémentaires. Ils ont été sélectionnés en fonction de l'intérêt de leurs contenus ou comme points de départ pour entamer d'autres recherches.

[www.artsed.com](http://www.artsed.com) : réseau centré sur l'Art et l'Education

[www.culturlink.org](http://www.culturlink.org) : le réseau des réseaux de recherche et de coopération en développement culturel

[www.ericarts.org](http://www.ericarts.org) : Institut de recherche européen pour les Arts et l'étude comparative des politiques culturelles

[www.ietm.org](http://www.ietm.org) : réseau centré sur le théâtre

[www.admical.org](http://www.admical.org)

[www.promethea.be](http://www.promethea.be)

[www.cerec.org](http://www.cerec.org)

[www.aandb.org.uk/](http://www.aandb.org.uk/)

[www.fortisfoundation.org](http://www.fortisfoundation.org)

[www.tax-shelter.be](http://www.tax-shelter.be)

## CHAPITRE 10 : ANNEXES

### Annexe 1 : Questionnaire et lettre de contact



Questionnaire

*Objet : Etude sur les financements privés dans le secteur culturel en Eurorégion*

Première partie : Identification de l'opérateur

**1. Quel organisme (entreprise/ administration/ institution culturelle/ intermédiaire) représentez-vous ?**

---

---

---

**2. Dans quel domaine d'activité et sur quel territoire opérez-vous ?**

Domaine d'activité :

---

---

---

Territoire :

---

---

---

Deuxième partie : Identification de l'objet de la recherche

**3. Votre intervention de soutien du secteur culturel se réfère à la catégorie suivante :**

- Mécénat : l'action d'une personne (physique, morale ou juridique) qui aide financièrement ou facilite l'expression culturelle ou des projets humanitaires, généralement sans la définition prioritaire d'un retour d'ordre financier.
- Sponsoring : l'action de financement de certains secteurs de la part d'une entreprise, qui se place dans une stratégie de communication interne et externe et est finalisée à un retour (bien déterminé à l'avance) en termes d'image, d'argent ou de reconnaissance publique.
- Autres :

---

---

---

**4. Pour quelle raison soutenez-vous des activités culturelles ?**

---

---

---

---

**Troisième partie: Identification des expériences de partenariat**

**5. Vos expériences dans ce domaine ont-elles été positives ?**

- Oui
- Non

**6. SI NON :**

**6.1. Quel est l'enseignement que vous en tirez ?**

---

---

---

**6.2. Quelles ont été les principales causes de l'échec et les freins à la mise en place d'une relation de partenariat ?**

---

---

---

**6.3. Dans le futur, souhaitez-vous réessayer ce type de coopération ?**

- Oui
- Non

**6.4. Quelles sont, selon vous, les conditions pour réussir des projets de ce type ?**

---

---

---

**6.5. Connaissez-vous en Eurorégion des firmes ayant mené de telles actions ? Lesquelles ?**

---

---

---

**7. SI OUI :**

**7.1. Avez-vous établi un(des) partenariat(s) :**

- grâce aux services d'un intermédiaire ? Si oui, lequel ?

---

---

---

- définissant un plan stratégique de développement ?

---

---

- profitant d'opportunités liées à des relations professionnelles ?

---

---

- en -

## 7.2. De quel type de partenariat s'agissait-il ?

<input type="checkbox"/> coopération à long terme	vs.	<input type="checkbox"/> événements isolés ( <i>one shot</i> )
<input type="checkbox"/> bilatéral	vs.	<input type="checkbox"/> multilatéral
<input type="checkbox"/> monosectoriel	vs.	<input type="checkbox"/> multisectoriel

### Commentaires :

---

---

---

- Quels secteurs avez-vous touché ?

<input type="checkbox"/> arts plastiques	<input type="checkbox"/> événements tous publics (festivals)
<input type="checkbox"/> patrimoine	<input type="checkbox"/> musique moderne : _____
<input type="checkbox"/> musique classique	<input type="checkbox"/> autres : _____
<input type="checkbox"/> théâtre - danse	

- Quel a été votre apport? Quelle forme a pris cette intervention (financement, organisation d'un prix, services ...)?

---

---

---

## 7.3. À partir de l'opinion que vous avez formée au regard du partenariat,

- quels ont été les freins et les facteurs favorables à la mise en oeuvre du partenariat ?

Freins :

---

Facteurs favorables :

---

- quel a été l'accueil pour ce genre de collaboration de la part des différents publics ?

---

---

---

- quels sont les outils nécessaires pour le développement de ce type de partenariat ?

matériels

---

immatériels :

---

**Quatrième partie : Identification des impacts**

**8. Quels a été l'impact souhaité et obtenu de cette coopération ?**

8.1. Impact souhaité :

---

---

---

8.2. Impact obtenu :

---

---

---

**9. Selon vous, le fait que l'Europe soit un marché uni favorise-t-il les partenariats transfrontaliers ?**

- Oui
- Non
- Commentaires :

---

**Avez-vous déjà pratiqué ou seriez intéressés à mettre en place des coopérations avec des acteurs des pays voisins ? Quels avantages pourriez-vous en retirer ?**

---

---

---

**Coordonnées de contact :**

Organisme représenté	
Personne de contact	
Adresse	
Téléphone	
Fax	
Courriel	
Site	

Fondation Marcel Hicter  
2, Place Van Meenen  
1060 Bruxelles  
Tel : +32.2.641.89.80  
Fax : +32.2.641.89.81  
Courriel : [contact@fondation-hicter.org](mailto:contact@fondation-hicter.org)



Bruxelles, le 22 septembre 2004

Concerne : Etude sur les financements privés dans le secteur culturel en Eurorégion (Wallonie, Flandre, Nord-Pas-de-Calais)

Madame, Monsieur,

L'Eurorégion rattrape peu à peu son retard de développement pour s'inscrire dans le groupe des régions dynamiques de l'Union européenne. Parmi les facteurs clés de cette évolution se trouve l'utilisation positive d'un paramètre qui aurait pu être considéré comme une barrière : la frontière. Grâce à l'engagement de certains acteurs locaux et à l'aide du programme européen Interreg, les démarches transfrontalières permettent un développement territorial plus cohésif et équilibré respectueux de deux impératifs : la croissance économique ainsi que la cohésion sociale alliée au développement durable.

Dans cette optique, la Fondation Hicter, en collaboration avec ses partenaires du projet Linked Euroregion Arts Development (LEAD) réalisé dans le cadre du programme Interreg, participe à l'établissement de données et d'analyses qui tendent à dynamiser l'interaction entre culture et économie. Un élément essentiel mis en avant dans une précédente recherche était la nécessité d'établir des collaborations entre des partenaires issus des secteurs privés et publics.

L'objet de cette recherche est de mettre en lumière les ressources et les attentes des opérateurs des différents secteurs dans ce type de coopérations complexes. Nous souhaitons rencontrer une série d'acteurs clés pour identifier les attentes et les freins à l'établissement de coopérations entre opérateurs publics et privés et pouvoir ainsi adopter des actions conjointes. Suivra alors une phase d'analyse et de mise en perspective des résultats notamment à travers l'organisation d'un séminaire qui se tiendra durant le mois de juin 2005 et réunira, d'une part, des opérateurs privés ayant participé à cette recherche et, d'autre part, des membres du réseau LEAD.

Vu votre position privilégiée, nous vous contactons espérant que vous accepterez de faire partie de notre panel de personnes-ressources qui réunira une dizaine d'acteurs provenant des secteurs publics, associatifs et privés.

Étant tenus par des contraintes de temps imposées par notre programme, nous vous proposons de choisir, en fonction de vos meilleures dispositions, une date entre le 1<sup>er</sup> et le 25 octobre afin que nous puissions nous rencontrer pour effectuer un bref entretien sur la base d'un questionnaire précédemment préparé.

Nous restons à votre entière disposition pour de plus amples renseignements.

Bien à vous.

Jean-Pierre Deru  
Directeur

Ester Marchetti  
Collaboratrice

## Annexe 2 : Présentation des opérateurs interrogés

### 1. ACTEURS ECONOMIQUES

<b>Dexia Banque</b> Boulevard Pachéco 44 1000 Bruxelles Tél. : +32 2 222 11 11 Fax : +32 2 222 11 22 Site: <a href="http://www.dexia.be/culture/index.asp">www.dexia.be/culture/index.asp</a>	Personne de contact: <b>Jean-Pierre Smyers</b> Attaché culturel Dexia Banque Courriel: <a href="mailto:jean-pierre.smyers@dexia.be">jean-pierre.smyers@dexia.be</a> Tél. : +32 2 222 40 81 Fax : +32 2 222 81 64
--	---

Dexia Banque est un groupe européen qui détient l'héritage de la Banque des Communes, banque publique qui a ensuite pris le statut de banque privée tout en maintenant un certain intérêt envers le public local. En 1960, la Banque des Communes fêtait ses 100 ans et une action pour soutenir les communes commença, avec l'organisation d'expositions et la publication de livres concernant les trésors communaux («Gloire des communes belges' »).

A présent, Dexia Banque est à la base d'événements culturels divers : concerts, expositions et publications. La mission est toujours de valoriser le travail des artistes belges et de rendre accessible au public le plus large une grande diversité d'expressions culturelles. Parallèlement à sa propre collection, la banque favorise les expositions relatives aux arts plastiques belges, que ce soit par le prêt d'œuvres appartenant à sa collection ou l'organisation d'expositions (comme curateur ou en soutien financier). La Collection de Dexia Banque comprend un patrimoine d'environ 4 600 œuvres, réparties entre différentes disciplines comme la peinture, la sculpture, les arts graphiques, la photographie, le textile et le mobilier.

<b>ING Belgium</b> Avenue Marnix 24 1000 Bruxelles Tél. : +32 2 547 21 11 Fax : +32 2 547 38 44 Site: <a href="http://www.ing.be/bank">www.ing.be/bank</a>	Personne de contact : <b>Noël Dor</b> Directeur Public Relations Secrétariat général Courriel: <a href="mailto:noel.dor@ing.be">noel.dor@ing.be</a> Tél. : +32 2 547 20 94 Fax : +32 2 547 32 40
---	--

ING Group est une compagnie de services financiers internationales agissant dans environ 50 Pays. En Belgique, ING a repris la Banque Bruxelles Lambert (née en 1975 de la fusion de la Banque de Bruxelles et de la Banque Lambert, qui en 1998 est devenue ING). L'action de mécénat dérive de la passion du Baron Lambert pour l'art contemporain : celui-ci possédait une collection privée exposée dans la Banque et qui, à sa mort, fut rachetée par la BBL.

En Belgique, le soutien se concentre surtout dans l'art plastique. Le département Fine Arts Development gère la collection d'art contemporain de l'entreprise et organise deux expositions par an au Centre Culturel Place Royale. Pour l'année 2005, le programme prévoit l'exposition «Le Romantisme en Belgique» au printemps et une exposition «Fabergé» dans le cadre d'Europalia.

<b>Olivier Strelli</b> 14-16 Rue de la Roue 1000 Bruxelles Tél. : +32 2 512 78 53 Fax : +32 2 512 77 58 Site: <a href="http://www.strelli.be">www.strelli.be</a>	Personne de contact: <b>Cécile Grosjean</b> Attachée de presse Courriel: <a href="mailto:info@strelli.be">info@strelli.be</a>
---	--

Lorsque Olivier Strelli débute dans la mode à la fin des années 1970, il était loin d'imaginer qu'il connaîtrait, vingt ans plus tard, une telle notoriété. Aujourd'hui, la Maison Strelli est en effet plus que jamais présente parmi les grands sur la scène de la mode internationale et représente une figure de proue de la créativité belge dans le domaine du prêt-à-porter.

L'expérience de cette entreprise dans le soutien aux artistes s'est terminée en 1994, mais son originalité mérite d'être prise en compte. Le «Prix Olivier Strelli à la jeune création belge» a été remis de 1989 à 1994. Il regroupait différentes disciplines : peinture, mode, sculpture, photographie, architecture, design et littérature. Olivier Strelli avait pour ambition de nouer des contacts entre l'artiste gagnant et des entreprises et les aider à instaurer une relation de partenariat. Le haut degré d'investissement en terme de temps de travail et de financement, couplé au manque d'intérêt et de dynamisme de la part des entreprises partenaires, a mis fin à l'institution de ce prix.

<b>Toyota Belgium</b> Avenue du Japon 51 1420 Braine l'Alleud Tél. : +32 2 386 72 11 Site: <a href="http://www.toyota.be">www.toyota.be</a>	Personne de contact : <b>Philip Van Bost</b> Advertising & Promotion Manager Tél. : +32 2 386 74 56 Fax : +32 2 386 75 44 Courriel : <a href="mailto:philip.van.bost@toyota.be">philip.van.bost@toyota.be</a>
---	--

Toyota Belgique est responsable de la distribution de la marque en Belgique et au Luxembourg. Elle dispose à ce titre d'un réseau de plus de 180 concessionnaires. Elle fait partie du groupe automobile international Inchcape, qui est actif dans le monde entier et développe des services très variés complémentaires à l'automobile, comme la distribution et la vente de produits financiers ainsi que le commerce en ligne.

L'action de cette entreprise se place au niveau du soutien de festivals d'été (comme le Festival de Werchter), d'événements locaux ponctuels, de musique classique et d'opéra, avec l'objectif de contribuer au positionnement de la marque, de donner des opportunités pour les clients et nouer des contacts commerciaux.

<b>Crédit Professionnel du Hainaut (CPH)</b> Rue Perdue, 7 7500 Tournai Site : <a href="http://www.cph.be">www.cph.be</a> Courriel : <a href="mailto:info@cph.be">info@cph.be</a>	Personne de contact : <b>Alain Declercq</b> Président du Comité de Direction Tél. : +32 69 88 14 89 Fax : +32 69 88 14 95 Courriel : <a href="mailto:adc@cph.be">adc@cph.be</a>
---	--

C'est le 24 octobre 1930 que fut créée à Tournai, à l'initiative de diverses personnalités hennuyères des Classes Moyennes, l'association du Petit Crédit Professionnel. Le Crédit Professionnel du Hainaut (CPH) compte une trentaine d'agences réparties sur le Hainaut, le Namurois et le Brabant. Elle se profile comme banque locale de proximité ("small is beautiful").

A partir du 1994, CPH s'est engagé dans des activités de sponsoring sportif et culturel. Depuis 1995, il possède une collection propre d'artistes des régions où il est actif. Il a entre autres des partenariats avec les Musées des Beaux-Arts de Tournai et de Charleroi, le Musée de la Photographie de Charleroi. CPH a aussi participé aussi à Lille 2004, dans une vision de développement eurorégional, à travers le parrainage l'exposition de l'artiste belge Marthe Wéry «Couleurs du Monochrome» (Musée des Beaux-Arts de Tournai).



<b>Loterie Nationale</b> Rue Belliard 25-33 1040 Bruxelles Fax : +32 2 238 46 70 Site: <a href="http://www.lotto.be">www.lotto.be</a>	Personne de contact : <b>Marc Frederix</b> Marketing Director Tél. : +32 2 238 47 53 Courriel : <a href="mailto:marc.frederix@nationale-loterij.be">marc.frederix@nationale-loterij.be</a>
---	--

Depuis le 16 juillet 2002, la Loterie Nationale n'est plus un organisme parastatal mais une société anonyme de droit public. Le contrôle du Ministre des Télécommunications et des Entreprises et Participations publiques est exercé à l'intervention d'un Commissaire du gouvernement, nommé par SM le Roi sur la proposition dudit Ministre. Ce Commissaire assiste aux réunions du Conseil d'administration.

Son statut particulier la porte à réinvestir les bénéfices de la société dans des activités d'intérêt public, qui se concentrent autour quatre secteurs : le social/humanitaire, la recherche scientifique, le sport et la culture.

## **2. POUVOIRS PUBLICS**

<b>IDETA Agence de Développement Economique</b> Rue S. Jacques, 11 7500 Tournai Tél. : +32 69 23 47 01 Fax : +32 69 23 47 00 Courriel : <a href="mailto:ideta@ideta.be">ideta@ideta.be</a>	Personne de contact: <b>Pierre Vandewattyne</b> Courriel : <a href="mailto:vandewattyne@ideta.be">vandewattyne@ideta.be</a>  <b>Philippe Gerkens</b> Courriel : <a href="mailto:gerkens@ideta.be">gerkens@ideta.be</a>
---	---

IDETA est une intercommunale de développement économique et d'aménagement du territoire, constituée sous forme de société mixte, associant des pouvoirs publics, des entreprises locales et des partenaires sociaux. Elle regroupe 20 communes du Tournaisis, zone géographique qui s'étend d'Enghien, aux portes de Bruxelles, à Tournai, à 20 kilomètres de la Métropole lilloise.

La vocation première d>IDETA est de promouvoir le développement régional à travers des Parcs d'activité économique, l'accompagnement des PME et l'ingénierie touristique

<b>Service Général de l'Inspection</b> <b>Daniel Carette</b> Inspecteur -directeur Place du Parc, 27 7000 Mons	Tél. : +32 65 32 83 63 Fax : +32 65 32 83 66 Courriel : <a href="mailto:daniel.carette@cfwb.be">daniel.carette@cfwb.be</a>
--	--

Daniel Carette, licencié en communication, Directeur pour les provinces de Hainaut et de Brabant, à l'Inspection générale de la Culture du Ministère de la Communauté française. Chargé de la gestion des dossiers culture Interreg III en Communauté française et de cours pour bibliothécaires, formateur à Peuple et Culture, à la Province de Hainaut pour Présence et Action culturelle et au Centre de formation des cadres du CESEP.

<b>Philippe Wéry</b> Rue Brederode, 9 1000 Bruxelles	Tél. : +32 2 213 09 27 Fax : +32 2 213 09 22 Courriel : <a href="mailto:philippe.wery@kab.moerman.fed.be">philippe.wery@kab.moerman.fed.be</a>
--	--

### 3. OPERATEURS CULTURELS

<b>Centre Culturel Transfrontalier Le Manège.mons</b> Rue des Sœurs Noires, 4a 7000 Mons Tél. : +32 65 39 98 00 Courriel: <a href="mailto:contact@lemanege.mons.be">contact@lemanege.mons.be</a> Site: <a href="http://www.lemanege.com">www.lemanege.com</a>	Personne de contact: <b>Yves Vasseur</b> Directeur Courriel : <a href="mailto:yves.vasseur@lemanege-mons.be">yves.vasseur@lemanege-mons.be</a>
--	---

Localisé au Carré des Arts (ancien Centre Dramatique Hainuyer), le Manège.mons est une structure de gestion, de création et de diffusion des Arts de la scène centré sur la région montoise. Il est le résultat d'une refonte complète du paysage culturel transfrontalier en une plateforme de création et de diffusion des arts de la scène, en collaboration avec la Scène nationale Le Manège Maubeuge.

A niveau d'activités partenariales, ce centre vit dans une relation étroite avec son «frère», le Manège Maubeuge, pour enrichir sa programmation par des projets transfrontaliers. Valenciennes, Villeneuve d'Ascq font aussi partie des partenaires privilégiés.

<b>Centre Culturel de Chimay «Sud-Haina»</b> Rue des Batts, 34 6464 Baileux Tél. : +32 60 21 22 10 Fax : +32 60 21 12 97	Personne de contact : <b>Louise Barbette</b> Animatrice-directrice GSM : 0476.33.92.27 Courriel : <a href="mailto:sudhaina@skynet.be">sudhaina@skynet.be</a>
--	--

Impliquée dans les mouvements de jeunes dès l'âge de 15 ans, Louise Barbette travailla d'abord en Maisons de Jeunes avant de s'investir, depuis plus de 20 ans, Centre Culturel de Chimay au sein duquel elle favorise :

- un travail social : une Maison de Quartier située dans une cité sociale permet l'accueil d'un public défavorisé au travers d'une école des devoirs, d'une ludothèque, d'ateliers, de camps et de plaines...
- la diffusion et la création de spectacles
- les relations transfrontalières via un projet transfrontalier de coopération entre les villes de Chimay, Hirson et Fourmies. Il consiste en la mise en commun d'une programmation culturelle sur les trois villes : mise en commun des ressources, des compétences, des publics,...
- le travail en réseaux culturels et sociaux

<b>Centre culturel local de Sivry-Rance «Terre chevrotine»</b> Grande Place, 31 6470 Sivry Tél. : +32 60 45 57 93 Fax : +32 60 45 62 80	Personne de contact : <b>Régis Cambron</b> Animateur-directeur GSM : 0499.33.06.26 Courriel : <a href="mailto:otcclsr@swing.be">otcclsr@swing.be</a>
---	--

Après une formation en agronomie, il travailla durant 3 ans dans un bureau d'étude en environnement sur les question des réseaux écologiques et des plans communaux de développement nature. Suivant en parallèle le Brevet d'Aptitude à la Gestion des projets et programmes culturels (BAGIC), il devient animateur au Centre culturel local de Sivry-Rance pendant 6 ans avant d'en être nommé directeur-animateur en 2003. Il est également administrateur de l'Association des Centres Culturels de la Communauté française de Belgique.

Le Centre culturel met en avant la valorisation des spécificités rurales et mène un travail pluraliste mettant en première ligne la démocratisation de la culture et la notion de démocratie culturelle. Soucieux de s'inscrire dans une logique de développement territorial, le Centre sollicite des coopérations avec les opérateurs de la région de la «Botte du Hainaut» (sud des provinces de Namur et du Hainaut) dans une logique de collaboration également ouverte à la zone frontalière partagée avec la France.

<p><b>Pierre Verbeeren</b>          Conseiller, président de SAW-B          Place Surllet de Chokier, 15-17          1000 Bruxelles</p>	<p>Tél. : +32 2 227 33 25          Fax : +32 2 227 33 21          Courriel : <a href="mailto:pierre.verbeeren@cfwb.be">pierre.verbeeren@cfwb.be</a></p>
---	---

Pierre Verbeeren est président de Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises (SAW-B), la principale plate-forme d'économie sociale et solidaire de Belgique. C'est à ce titre qu'il participe à la conception et au développement de partenariats innovants seuls capables de générer une valeur-ajoutée économique et sociale additionnelle par rapport aux modèles traditionnels. Ce travail, il l'a initié au sein de l'Agence Alter, pôle d'information et de réflexion sur l'innovation sociale, basé à Bruxelles. Il le poursuit aujourd'hui dans la sphère politique puisqu'il est Directeur de Cabinet adjoint de la Ministre Présidente du Gouvernement de la Communauté française de Belgique.

#### **4. FONDATION**

<p><b>Fortis Foundation Belgium asbl</b>          Rue Royale, 20          1000 Bruxelles          Site : <a href="http://www.fortisfoundation.be">www.fortisfoundation.be</a></p>	<p>Personne de contact :  <b>Amélie d'Oultremont</b>          Tél. : +32 2 565 33 31          Fax : +32 2 228 58 86          Courriel : <a href="mailto:amelie.doultremont@fortis.com">amelie.doultremont@fortis.com</a></p>
---	--

L'asbl Fortis Foundation Belgium, financé par Fortis Banque mais indépendante dans son action, intervient en faveur des déshérités et lutte contre l'exclusion sociale. Son objectif est celui d'apporter un soutien durable et efficace aux associations belges qui mènent des actions :

- *en faveur des enfants* socialement défavorisés, dont la situation difficile nécessite une aide spécifique et complémentaire aux interventions publiques ou privées et des *maisons d'accueil* pour enfants blessés par la vie et humanisation des services de pédiatrie ;
- *en faveur des jeunes en difficulté*, pour leur permettre d'accéder à l'apprentissage et à la formation en guise de tremplin à leur (ré)insertion dans la société ;
- *en faveur de la solidarité entre les générations*, par un soutien de projets susceptibles de rapprocher les personnes de toutes les générations en situation de précarité et de favoriser les liens sociaux entre les personnes isolées.

Le soutien de Fortis Foundation Belgium aux associations et aux institutions est valable pour une période à définir au sein du contrat et de la convention établie entre les parties. En principe, celui-ci n'excède pas 3 ans consécutifs et peut-être suivi d'une période de transition.

### **Annexe 3 : Les nouveaux enjeux du mécénat d'entreprise en Europe**

Cette annexe est une contribution de Nathalie Sauvanet. Ecrite suite au séminaire organisé à Mons en juin 2005, elle établit principalement une comparaison entre les différents systèmes juridiques européens mis en place afin de favoriser des pratiques innovantes de partenariat entre secteur privé et public dans le secteur de la culture.

#### **1. La reconnaissance du mécénat à l'échelle européenne**

Si l'absence d'harmonisation fiscale, notamment l'absence de statut européen des fondations et des associations et l'inexistence d'une définition commune du mécénat rendent difficile une comparaison à l'échelle européenne, certaines règles se retrouvent dans tous les pays d'Europe. Ainsi, les administrations fiscales nationales envisagent en général deux types d'opération qui ouvrent droit à des déductions fiscales, variables d'un pays à l'autre : le mécénat et le parrainage.

Le mécénat, qui peut être le fait d'individus ou d'entreprises, se distingue par son but d'intérêt général et l'absence de contrepartie versée par l'organisme bénéficiaire. Cette notion d'absence de contrepartie peut s'entendre de façon stricte (Pays-Bas, Royaume-Uni) ou plus large, comme en France où la loi de finances 2000 tolère une contrepartie s'il existe une disproportion marquée entre la valeur de l'apport et la contrepartie reçue et où, par ailleurs, une contrepartie d'image (mention du nom quels que soient la forme ou le support, sans message publicitaire) est acceptée. Les déductions auxquelles auront droit l'entreprise ou le particulier se feront sur une partie ou la totalité du versement effectué, avec des limites en fonction du résultat imposable ou du chiffre d'affaires pour l'entreprise, et du revenu pour le particulier. Dans les pays européens, les déductions sont limitées et, de plus pour les entreprises, se font plutôt sur le résultat imposable que sur l'impôt. La France innove donc avec la réforme du mécénat qui passe d'une déduction sur le résultat imposable (limitée à 0,225% ou 0,325% du chiffre d'affaires suivant le bénéficiaire) à une réduction de 60% du don appliqué directement sur l'impôt (avec une limite unifiée de 0,5% du chiffre d'affaires quel que soit le bénéficiaire).

Le parrainage ou sponsoring, pratiqué par les entreprises, implique une notion d'intérêt direct d'exploitation, souvent définie par l'équivalence entre l'apport et la contre prestation, et l'utilisation de l'événement ou de l'organisme soutenu dans les messages publicitaires de l'entreprise. Etant une opération commerciale, les montants sont toujours complètement déductibles au titre de frais généraux de l'entreprise.

#### **2. La gestion du mécénat par l'entreprise**

L'entreprise peut agir de façon directe dans le mécénat (existence d'un service ou département) ou créer une structure, telle la fondation ou l'association, pour gérer ses activités de mécénat. En France, l'entreprise a le choix entre trois types de structure de fondation : la fondation reconnue d'utilité publique (statut qui ne peut être obtenu que par décret du Conseil d'Etat, dont la durée de vie est illimitée et avec une dotation initiale importante financièrement), la fondation sous égide (statut qui ne peut être obtenu qu'après accord d'organismes habilités à héberger des fondations) et enfin, le statut de fondations d'entreprise, dont la facilité de création est progressivement encouragée par l'administration fiscale.

### **3. Les législations concernant les fondations en Europe**

Les mêmes difficultés de comparaison se retrouvent lors des comparaisons sur les fondations, qu'elles soient créées par des individus ou des entreprises. En effet, si la notion d'intérêt général est quasiment commune à la reconnaissance d'une fondation, les types de fondations existantes varient d'un pays à l'autre. Certaines fondations ont comme objet de donner de l'argent (à un public pré-défini dans les statuts ou en fonction de sollicitations extérieures), d'autres ont comme vocation de gérer des biens personnels, immobiliers ou immatériels (comme la Fondation Vasarely qui gère les droits du peintre ou la Fondation Royaumont qui gère l'abbaye du même nom en France). En Belgique, jusqu'en décembre 2002, il n'existait aucun contrôle de l'appellation de fondation : c'est-à-dire que toute association à but non lucratif (équivalent à nos associations loi 1901) pouvait décider de s'appeler fondation si elle le souhaitait. Ce n'est plus le cas aujourd'hui, et pour le moment, seule deux options subsistent : l'établissement d'utilité publique (semblable à la fondation française du même nom décrite ci-dessus), et le fonds sous égide (semblable à la fondation sous égide décrite ci-dessus).

En Allemagne, il existe environ 10 000 fondations, dont environ 6 000 ont un objet effectif (donner de l'argent ou gérer une institution), et environ 1 000 créées par des entreprises.

En France, au lendemain de l'application de la nouvelle loi, il existe environ 2 100 fondations, dont 162 créées par des entreprises (38 créées depuis la loi du 1<sup>er</sup> août 2003).

### **4. Les dons transnationaux**

Les législations actuelles ne favorisent pas les dons transnationaux. Un individu ou une entreprise désirant donner dans un pays autre que le sien et cependant bénéficier de la fiscalité de son pays, n'a le choix (en attendant un futur statut d'association ou de fondation européenne) qu'entre créer une structure dans chaque pays concerné, ou créer une fondation ou association à mission internationale (en fonction de la législation de son pays). Troisième possibilité : le programme Transnational Giving Europe (TGE), qui concerne aujourd'hui 5 pays européens mis en place par un collectif de 5 fondations : la Fondation de France, Maecenata International en Allemagne, la Fondation Roi Baudouin en Belgique, la Charities Aid Foundation au Royaume-Uni, et le Oranje Fonds aux Pays-Bas. Le principe est le suivant : lorsqu'un donateur désire faire un don manuel à un organisme d'intérêt général situé dans l'un de ces pays étrangers, il saisit la fondation du pays où il réside qui demande à la fondation du pays destinataire de procéder à l'expertise du bénéficiaire. Si cette expertise est positive, le donateur fait son don à la fondation de son pays de résidence, qui lui établit un reçu fiscal et reverse ce don à la fondation du pays destinataire au profit du bénéficiaire. Une contribution de 5% destinée à couvrir les frais administratifs de contrôle et de suivi est prélevée sur le don et partagée entre les deux organismes intermédiaires (2% pour la fondation qui encaisse le don, 3% pour celle qui contrôle le bénéficiaire).

### **5. Les chiffres-clés**

L'absence d'harmonisation fiscale, de statut européen commun et d'une définition commune du mécénat, rend également difficile une comparaison chiffrée à l'échelle européenne. Mais cette comparaison est rendue impossible par les pratiques mêmes d'évaluation des tendances et des montants du mécénat dans les pays.

Par exemple, il existe pour le mécénat culturel d'entreprise, un réseau européen regroupant des associations nationales, le CEREC (Comité Européen pour le Rapprochement de l'Economie et de la Culture). Ces associations sont le plus souvent constituées en clubs d'entreprises et mènent régulièrement des études statistiques sur la situation du mécénat culturel dans leur pays. Et même

parmi les membres du CEREC, les études statistiques ne sont pas conduites de manière identique : au Royaume-Uni, ce sont les institutions culturelles qui sont interrogées sur l'argent qu'elles reçoivent ; en France, Chimay Wartoise mène son enquête en interrogeant les entreprises et les fondations créées par des entreprises ; en Allemagne, l'enquête ne s'intéresse qu'à l'argent donné par les entreprises et non à celui donné par des fondations (une autre institution évalue les montants donnés par les fondations, mais sans distinction des disciplines aidées) ; en Italie, il n'existe aucune organisation agissant sur le territoire national, les informations recueillies ne concernent que quelques villes ou régions et les chiffres nationaux sont donc extrapolés à partir de ces données disparates...

En tenant compte de ces avertissements, en matière culturelle, les statistiques du CEREC montrent que, entre 1999 et 2000, l'Allemagne vient en première position avec un montant estimé de mécénat culturel évalué à 255 millions € suivie de l'Italie avec 205,7 millions €. Jusqu'en 1999, la France venait en troisième position devant le Royaume-Uni. En 2000, elle est en quatrième position avec 198 millions €, le Royaume-Uni étant passé en 1999-2000, à la deuxième place avec 226,08 millions € contre 147 millions auparavant.

#### **Annexe 4 : Présentation de la Fondation Marcel Hicter**

Etablie en 1980, la **Fondation Marcel Hicter pour la Démocratie Culturelle** est une association sans but lucratif dont les objectifs se situent à l'échelle régionale, européenne, et internationale.

En Communauté française de Belgique, son objectif est de tisser un lien étroit et une cohérence entre son action locale et son travail à l'échelle internationale. Dans ce contexte, elle a participé au développement de programmes de formation de cadres culturels de la Communauté française et réalise des projets de coopérations transfrontalières qui ont pour finalité le développement culturel régional.

Par le biais de ses recherches sur les pratiques culturelles innovantes, elle contribue également à l'enrichissement et au renforcement des capacités opérationnelles des acteurs culturels en Communauté française.

De plus, la création d'un centre de ressources permet, à la Fondation, la mise à disposition de documents et d'ouvrages d'informations spécifiques qui peuvent être consultés par un public de professionnels, d'étudiants et de chercheurs concernés par les questions de politique culturelle nationale et européenne.

La dimension européenne de la Fondation Marcel Hicter est développée dans le cadre du Diplôme Européen en Administration de Projet Culturels basé sur la reconnaissance de la diversité culturelle et la coopération interrégionale. Il a pour but de former une nouvelle génération de responsables culturels en Europe. Depuis sa création en 1989, le Diplôme Européen a formé plus de 300 professionnels de 38 pays européens.

D'autres formations, organisées par la Fondation, visent à former des cadres culturels de pays d'Europe Orientale et d'Afrique (par exemple : formation de formateurs pour l'Afrique Centrale à Kinshasa, formation de cadre africains de l'Agence de la Francophonie à Lomé).

La Fondation Marcel Hicter est active dans de nombreux réseaux culturels européens. Elle a créé un tissu de partenariats débouchant sur des actions à long terme ; elle est très liée à ENCACT (European Network Of Cultural Administration Training Centres) et à Oracle, réseau européen d'administrateurs culturels régionaux.

La Fondation est également active dans le secteur de la recherche-action et gère avec des partenaires européens, des projets s'inscrivant dans de grands programmes de l'Union Européenne tels qu'INTERREG et LEONARDO (projet-pilote ITTACA).

Elle joue de plus en plus un rôle de conseil auprès de pouvoirs publics et d'organismes privés sur les enjeux culturels aussi bien à l'échelle régionale qu'europpéenne.

Fondation Marcel Hicter pour la Démocratie Culturelle A.S.B.L.

2 Place Van Meenen

B – 1060 Bruxelles

Tél. : +32 2 641 89 80

Fax : +32 2 641 89 81

Courriel : [contact@fondation-hicter.org](mailto:contact@fondation-hicter.org)

Site : [www.fondation-hicter.org](http://www.fondation-hicter.org)

## **Annexe 5 : Présentation du Programme Interreg IIIa Linked Euroregion Arts Developement**

LEAD est un projet visant à établir un réseau centré sur le territoire du Nord-Pas-de-Calais, du Kent, de la Flandre occidentale et du Hainaut. Il réunit les opérateurs culturels de ces quatre régions autour d'un projet de développement et de promotion culturelle qui souhaite faire de l'Eurorégion un acteur culturel actif en Europe

Le projet a été lancé en 1999 autour d'une base de données. Celle-ci est devenue un instrument de rencontre unique en son genre de par sa multidisciplinarité et de ses membres issus de différents horizons ; institutions locales et régionales, structures culturelles et porteurs individuels de projets.

L'utilité d'un tel outil de rencontre et de contact est indéniable au moment où les coopérations transfrontalières se multiplient. Une suite a donc été donnée au programme pour la période juillet 2002-juin 2005.

Conscients du manque de partage d'expérience et des possibilités, en constante évolution, apportées par les nouvelles technologies mais aussi du retard pris dans ce créneau par les opérateurs culturels, les trois partenaires du programme désirent donner un nouvel élan au projet "base de donnée" afin de permettre l'éclosion de coopérations réelles, certes exigeantes mais d'autant plus enrichissantes.

Dans cette optique, les partenaires ont actualisé le projet en élargissant son champ d'action. *La seconde phase est conjointement conduite par programme bipartite (Région Nord-Pas de Calais et Kent) et tripartite (Région du Nord-Pas de Calais, la Province de Flandre occidentale et la Fondation Marcel Hicter).*

Au-delà de cet espace carrefour, LEAD veut utiliser au maximum les opportunités offertes par les TIC et donner accès à ses utilisateurs un ensemble de services en ligne centré sur des informations à court et à long terme. Ainsi, l'objectif est de fournir une newsletter, un agenda, une billetterie ainsi que des espaces Presse et Mail Lead et Infos Europe

En plus de ces services, LEAD met en œuvre 3 autres actions complémentaires : une recherche-action sur les modes novateurs de partenariat entre les secteurs privés et le monde culturel), un ensemble de rencontres-séminaires et un programme de formation.

Ce dernier se décline sous deux formats :

- des sessions de sensibilisations qui abordent la question du travail en réseaux et de l'utilisation des NTIC dans le secteur culturel.
- des "Master Classes" destinées à des opérateurs culturels au potentiel démultiplicateur important ayant pour but de débattre des développements futurs du secteur culturel.

Le but des partenaires est donc d'accompagner et de guider au mieux les adhérents, de les mettre en contact et de leur fournir des instruments d'ingénierie culturelle utilisables dans leur projet présent et à venir.