

Lorsque humanisme et efficacité se rencontrent!



**Plan d'action territorial pour le développement des partenariats
associations - entreprises**



Restitution des entretiens

19 mars 2012

Le RAMEAU

Association loi 1901, déclarée à la Préfecture du Val-de-Marne, publication au JO N°20060045-1507

9, rue Raymond du Temple - 94300 VINCENNES
Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr - www.lerameau.fr

- Les **partenariats entre associations et entreprises** se développent depuis quelques années et cette dynamique de rapprochement est amenée à se renforcer dans les années à venir.
- Des initiatives ont déjà émergé sur le territoire de la métropole lilloise. Parmi elles, le Comité de Bassin d'Emploi Lille Métropole, qui souhaite consolider la dynamique territoriale de développement des partenariats associations – entreprises.
- Le CBE s'est fixé pour objectif de définir un plan d'action territorial associant les acteurs concernés et volontaires. Afin de l'appuyer dans sa démarche, le CBE a sollicité Le RAMEAU, dont la vocation est de renforcer les liens entre associations et entreprises:
 - Le RAMEAU est un laboratoire de recherche appliquée sous statut associatif d'intérêt général
 - Ses missions se structurent autour de 3 axes: des expérimentations innovantes, l'Observatoire national des partenariats, des cercles de réflexion prospectifs.
- Une 1^{ère} réunion d'information réunissant des représentants d'associations, d'entreprises et de collectivités a eu lieu le 18 mars 2011. Par la suite, une étude a été engagée auprès des acteurs intéressés afin de mieux cerner leurs attentes.
- Ce document présente les résultats de cette étude.

Objectifs et méthodologie

- Objectifs: poser les bases d'un plan d'action territorial commun
 - Recueillir les points de vue et les attentes des parties prenantes sur les partenariats
 - Repérer des pratiques existantes à valoriser
 - Proposer des pistes d'actions
- Méthodologie: une étude qualitative
 - Des entretiens téléphoniques auprès de 15 représentants d'associations, d'entreprises et des collectivités/pouvoirs publics de la Communauté urbaine de Lille, conduits du 17 janvier au 27 février (1h à 1h30)
 - Un travail « en chambre » d'analyse des entretiens

Panel des acteurs interrogés

La sphère associative

- L'APES
- Le CBE
- La CPCA
- La CRESS
- La Maison des Associations de Roubaix
- La Maison des Associations de Tourcoing

La sphère des entreprises

- La Chambre de Commerce et d'Industrie
- La Fondation FACE
- Le MEDEF
- Le Réseau Alliances

La sphère des pouvoirs publics

- La Communauté Urbaine de Lille Métropole
- Le Conseil général
- La DIRRECTE
- Le Conseil Régional



La situation des partenariats sur le territoire

Les enjeux des partenariats associations - entreprises

Les pistes d'actions pour le territoire

En synthèse: deux pistes de plan d'action

Les initiatives sur le territoire

■ Des temps de rencontres réguliers

- Petits-déjeuners où sont présentés des projets en faveur du développement du territoire - Comité Grand Lille (structure informelle) avec le soutien du MEDEF
- Réseau d'échanges sur la diversité et l'insertion des jeunes en entreprises, créé par le Réseau Alliances.

■ Des actions d'information sur les partenariats

- Conférences: petit-déjeuner organisé par l'APES avec l'Ayin, journée dédiée accueillie par la CRESS dans le cadre de la Caravane des partenariats organisée par l'Avise.
- Outils pratiques: guide sur le mécénat, guide sur les bonnes pratiques des partenariats – CRESS; actions de référencement: avec un répertoire des entreprises de l'ESS – CRESS

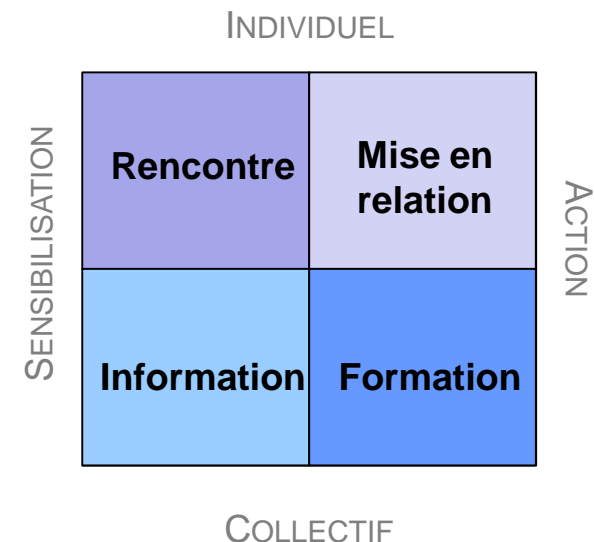
■ Des actions de formation / préparation

- Formation des bénévoles associatifs au mécénat (fiscalité, gestion, argumentaire...) - MDA de Tourcoing
- Préparation de collectifs d'associations à rencontrer des entreprises – CBE

■ Des actions concrètes de mises en relation

- Recherche et mobilisation d'entreprises pouvant financer et participer au développement de projets d'associations – MDA de Roubaix
- Projet Face Initiatives: mobilisation d'entreprises pouvant soutenir les associations par des moyens financiers, RH ou matériels
- Soutien à l'ESS: développement des Cigales, clubs d'investissements solidaires - APES, fonds de dotation citoyen solidaire regroupant entreprises et particuliers - LMCU

Les types d'action mises en place sur le territoire de Lille Métropole



Une diversité d'actions de rapprochement: une dynamique en marche

Des partenariats déjà concrétisés

- Ces initiatives de rapprochement ont débouché pour certaines sur des partenariats concrets: par exemple, la mise en relation initiée par la MDA de Roubaix a donné lieu à 5 partenariats en 6 mois.
- En dehors des actions ponctuelles de soutien aux associations, les exemples de partenariats cités mettent en avant des relations variées, durables, à fort enjeux pour l'IG et/ou pour les structures.
 - La Macif soutient la MDA de Tourcoing depuis 12 ans: organisation de conférences sur l'ESS, participation à la formation des associations.
 - La Fondation Décathlon soutient des associations liant sport et enjeux sociétaux (handicap, insertion, prison...), un partenariat entre Orange et l'EA Flandre Atelier sur du traitement de courrier de réclamation
 - La formation en entreprise: « Certaines entreprises ont même sollicité des associations pour des formations, comme par exemple sur l'insertion des personnes en difficultés », Réseau Alliances. « La Fondation FACE accompagne les entreprises, les forme, et peut même leur écrire des procédures interne », Fondation FACE.

- Parmi les exemples cités, deux domaines ressortent particulièrement: l'insertion et l'environnement

L'insertion

- ✓ Vitamine T, regroupement de 14 SIAE, travaillent avec les entreprises et les écoles de la 2^{ème} chance pour accompagner les personnes en insertion.
- ✓ Un partenariat tripartite (CG, réseaux d'insertion, fédérations d'entreprises) pour adapter la formation des personnes incarcérées aux besoins des entreprises
- ✓ Une offre de parcours professionnel en association pour les bénéficiaires du RMI pour préparer leur insertion en entreprise (fondation FACE)

L'environnement

- ✓ Financement d'une association spécialisée dans la récupération de papiers de bureaux par Triselec, entreprise de recyclage
- ✓ Partenariat sur la valorisation des déchets entre l'entreprise de collecte Esterra et l'association La Ressourcerie, suite à un appel d'offre.

Des partenariats variés et qualitatifs signe « qu'il y a dans le nord une tradition de liens entre associations et entreprises » - PP

Constat: Un mouvement malgré tout encore limité

■ Une dynamique nouvelle freinée par la crise

- Par manque de moyens financiers, des projets ont été suspendus (mise en relation A / E par Face, préparation des associations par le CBE).
- En cause, d'après les interviewés, la crise qui incite les acteurs à se recentrer sur leur activité principale.

■ Des partenariats qui donnent le sentiment d'être encore cantonnés à un cercle restreint, à savoir:

- Les grands groupes et les associations d'envergure nationale.
- Les T/PME n'ont pas le temps de se rapprocher des associations.
- Les associations locales ne savent pas comment aller à la rencontre des entreprises.

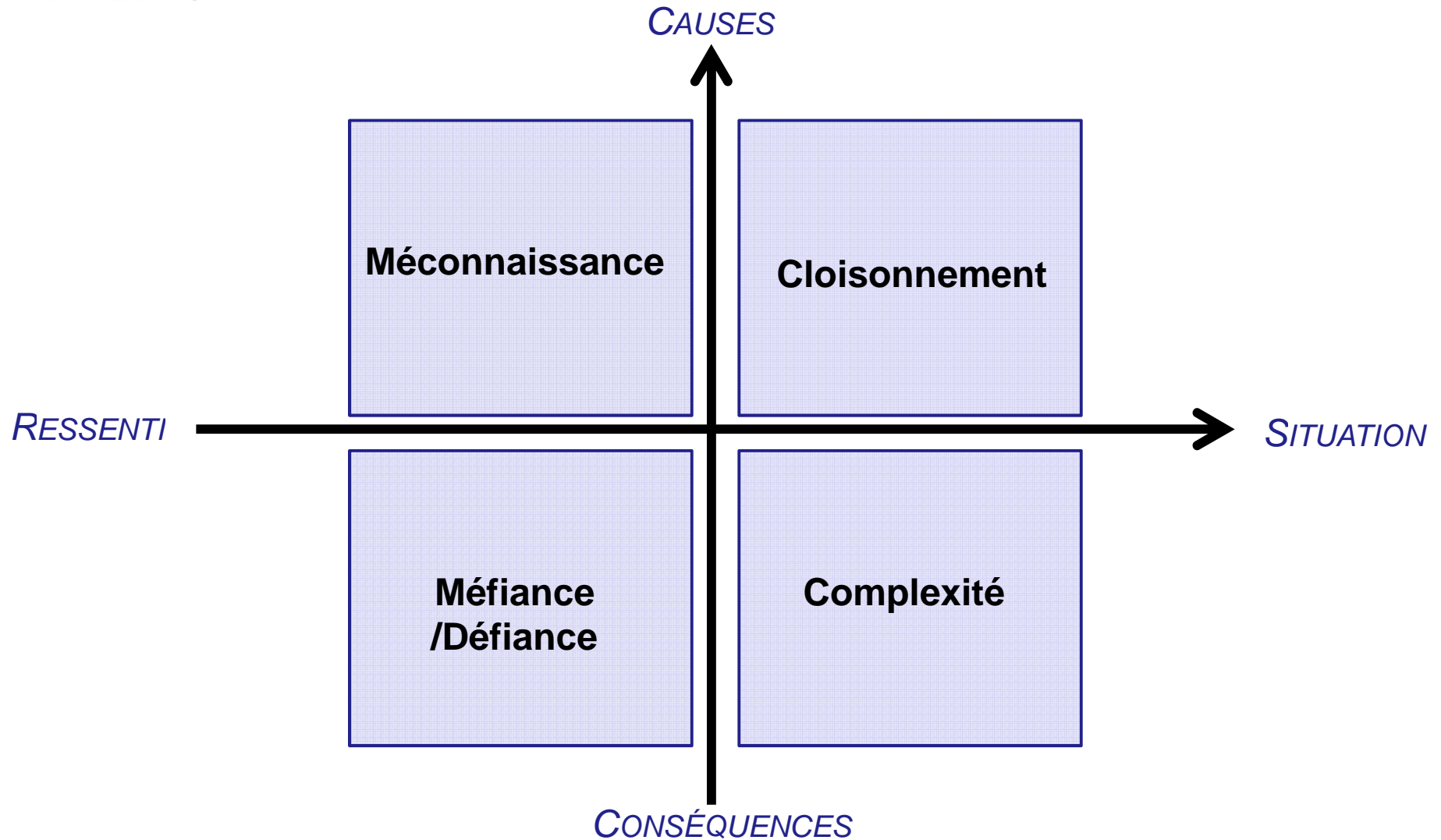
■ Les actions et leurs résultats, peut-être en raison de leur dispersion sur le territoire, ne sont pas assez connus et manquent de valorisation

- Les exemples de partenariats manquent encore à l'appel: 8 interlocuteurs sur 14 ont pu en citer.
- Ces actions sont donc plus difficilement exploitables pour développer la dynamique.

■ Globalement une situation sur le territoire encore en émergence

- « *Les exemples de partenariats réussis sont encore marginaux* » - PP
- « *Nos actions sont encore limitées, et c'est un axe fort à développer* » - A

Une dynamique enclenchée sur le territoire mais qui demande à être renforcée



4 types de freins expliquant pour partie l'essor limité des partenariats sur la métropole lilloise

Une méconnaissance réciproque

- Pour les entreprises: la diversité du secteur associatif n'en facilite pas sa lisibilité, une communication sur leurs résultats pas assez soutenue
 - ✓ « *Les plus-value que peuvent amener les associations n'est pas assez lisible et visible* » - PP
 - ✓ « *Les associations donnent l'impression d'être dispersées* » - E
 - ✓ « *Les associations ne savent pas valoriser leur expérience et montrer leurs capacités* » - A
- Du point de vue des associations: le monde de l'entreprise est perçu comme complexe et difficile à approcher

Le cloisonnement

- Des réseaux distincts et peu perméables, qui ne facilitent pas la connaissance
 - ✓ « *Ces deux acteurs ne se rencontrent pas, les réseaux étant non seulement différents, mais également différenciés* » - PP
 - ✓ « *Les deux mondes sont complètement étanches* » - PP

Le manque de connaissance sur le sujet « partenariat » n'est pas pointé comme un frein. L'accent se porte sur le manque de contact et de connaissance entre les deux acteurs.

La complexité du rapprochement

- Un contexte économique peu propice au rapprochement
 - ✓ « Les partenariats peuvent être perçus comme du luxe qui ne font pas partie des objectifs prioritaires des entreprises » - A
- Une démarche perçue comme complexe et chronophage, notamment pour les associations
 - ✓ « Le frein n'est pas financier, mais culturel et humain » - PP
- Des différences « culturelles » à surmonter: des langages, des objectifs et des logiques de fonctionnement différents
 - ✓ « Les entreprises ne comprennent pas les associations car elles ne parlent pas la même langue » - E
 - ✓ « Le principal frein vient des deux acteurs qui ont du mal à se comprendre et à s'entendre » - A

La méfiance / la défiance

- Des risques réels: instrumentalisation réciproque, concurrence (ex: services à la personne)...
 - ✓ « La défiance est encore forte du côté des associations qui ont peur d'être instrumentalisées » - A
 - ✓ « Les associations donnent l'impression de ne demander que des financements » - E
- Mais aussi des « préjugés encore tenaces » - A
 - ✓ « Les procès d'intention existent toujours » - PP
 - ✓ « On entend parfois dire: les associations ne sont pas professionnelles et les entreprises ne sont pas fréquentables » - E

***Un fonctionnement en silo renforcé par la complexité de la démarche à entreprendre et par les peurs ou les risques qu'engendre cette relation
« La méconnaissance mutuelle entraîne automatiquement un manque de confiance » - PP***

Bilan des partenariats sur le territoire

- Le territoire présente déjà un certain degré de maturité sur le sujet:
 - Des initiatives complémentaires de rapprochement entre associations et entreprises jusqu'à des partenariats structurants (pérennité du partenariat, enjeux majeurs, cœur de métier à cœur de métier...)
 - Et une culture locale propice à ce rapprochement
- Des freins persistent, qui empêchent pour l'instant le plein essor de la dynamique:
 - Un cercle vicieux entre méconnaissance, défiance et complexité
- Mais la volonté de développer les partenariats est partagée par l'ensemble des acteurs, conscients que face aux enjeux respectifs et aux défis de société, le cloisonnement représente de moins en moins une solution pertinente:
 - « *C'est un axe fort qui doit être développé ces prochaines années* » - A
 - « *Les partenariats doivent permettre d'innover de développer des actions positives pour le territoire* » - E
 - « *Une telle action est importante pour le territoire* » - PP

Le partenariat association – entreprise, une perspective d'avenir.

La situation des partenariats sur le territoire

▶ **Les enjeux des partenariats associations - entreprises**

Les pistes d'actions pour le territoire

En synthèse: deux pistes de plan d'action

Un contexte favorable au rapprochement

- Les associations font face à une diminution de leurs ressources publiques qui les incitent à se tourner vers de nouveaux partenaires potentiels.
 - Mais un élargissement des motifs qui poussent les associations à se tourner vers les entreprises: « *depuis 2-3 ans les associations cherchent autre chose qu'un simple soutien financier* » - A.
- Les associations gagnent en professionnalisme dans leurs modes de gestion et leurs modes opératoires et les entreprises commencent à changer de regard sur les associations.
- La fin progressive du « *schéma traditionnel où tout était classé dans une logique de verticalité, où chacun était dans sa case* » - E
- Des pouvoirs publics de plus en plus favorables à des actions multiacteurs
- Les entreprises s'engagent de plus en plus dans des démarches RSE
 - Un rapport au territoire de plus en plus prégnant: les réalités sociales du territoire sur lequel elles sont implantées rattrapent les entreprises

Des éléments de contexte propices au rapprochement associations – entreprises

L'apport des partenariats pour les entreprises

Evocations spontanées

- Une amélioration de l'image de l'entreprise
- Une proximité avec le territoire et sa population :
 - Ancrage territorial: « *Ce marketing territorial est indispensable aux entreprises* » - E;
« *Les entreprises souhaitent s'implanter sur un territoire, mais peuvent rencontrer des difficultés : les associations peuvent avoir là un rôle non négligeable à jouer* » - PP
 - Une connaissance fine de la situation habitants, de leurs besoins et attentes: « *Ce type de partenariat aide les entreprises à renforcer la pertinence de leurs choix d'actions territoriales* » - E
- Des apports en termes de RH : « *Le partenariat permet aux entreprises de mieux prendre en compte et comprendre la demande sociale* » - PP
 - Mobilisation et motivation des salariés: « *Les partenariats peuvent amener un renouveau du dynamisme managérial et de mobilisation des salariés* » - E
 - Des savoir-faire réels en termes de management du personnel et de formation
- Un effet de levier sur la performance de l'entreprise
 - En termes de compétences: « *L'apport d'un partenariat se trouve dans le partage des compétence et le transfert de savoir-faire spécifique à l'autre* » - A, notamment dans la RSE et le développement durable
 - En termes économiques: « *On ne peut nier le fait que les partenariats peuvent permettre aux entreprises de réaliser certains activités à moindre coût* » - PP.

Image

Territoire

RH

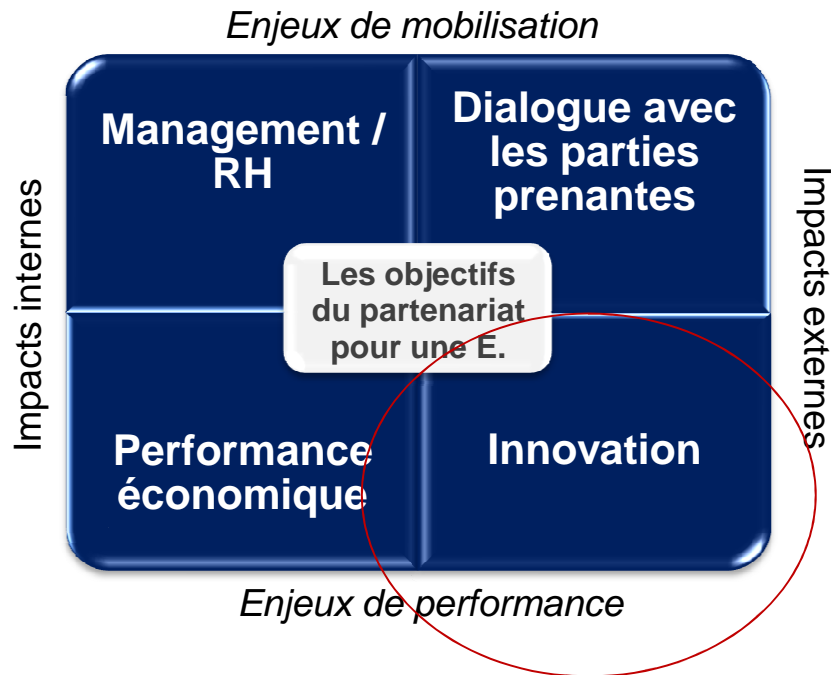
Performance

Que ce soit dans sa relation à l'externe ou à l'interne, 4 natures d'apports importants pour l'entreprise

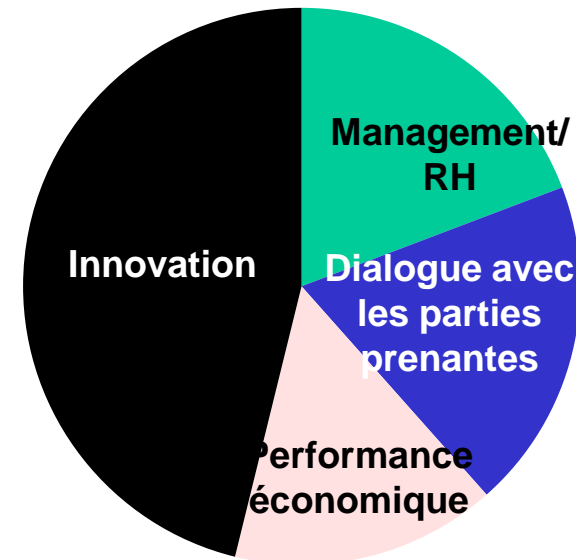
L'apport des partenariats pour les entreprises

Les objectifs à favoriser

Les 4 types d'objectifs d'un partenariat pour une entreprise



Les objectifs à favoriser selon les acteurs



Source: Le RAMEAU

Un objectif d'innovation majeur pour les entreprises

L'apport des partenariats pour les associations

Evocations spontanées

■ Un apport en termes économiques :

- L'apport financier paraît incontournable: « *L'intérêt d'un tel partenariat est bien évidemment financier* » - A; « *L'objectif de développement des ressources économiques est prioritaire pour les associations* » - A.
- C'est aussi un moyen de diversifier les ressources « *et de sortir d'une logique pure de subventions* » - E

Économique

■ Un apport en termes de compétences :

- Des compétences complémentaires: « *Le partenariat permet un apport de compétences qui n'existent pas toujours au sein de l'association* » - E
- Ex: « *Les entreprises peuvent aider les associations à mieux se structurer et à mieux gérer* » - A

Compétences

■ Une ouverture sur l'extérieur :

- L'accès à un réseau
- Une crédibilité accrue devant d'éventuels partenaires

Ouverture

■ De l'innovation

- « *Le monde de l'entreprise regorge d'idées qui peuvent profiter aux associations* » - E

Innovation

Si l'apport économique est mis en avant, les bénéfices d'un partenariat pour les associations sont multiples

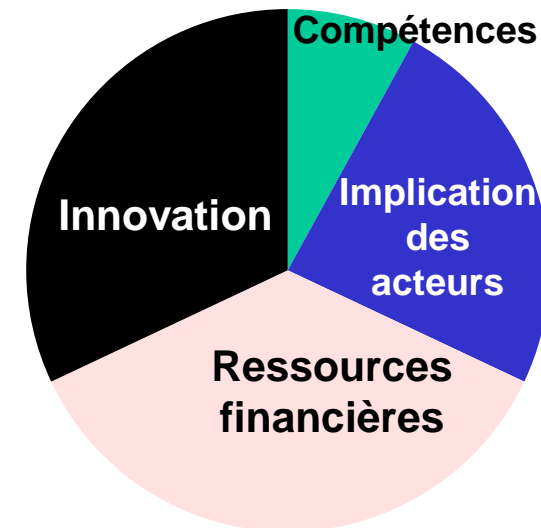
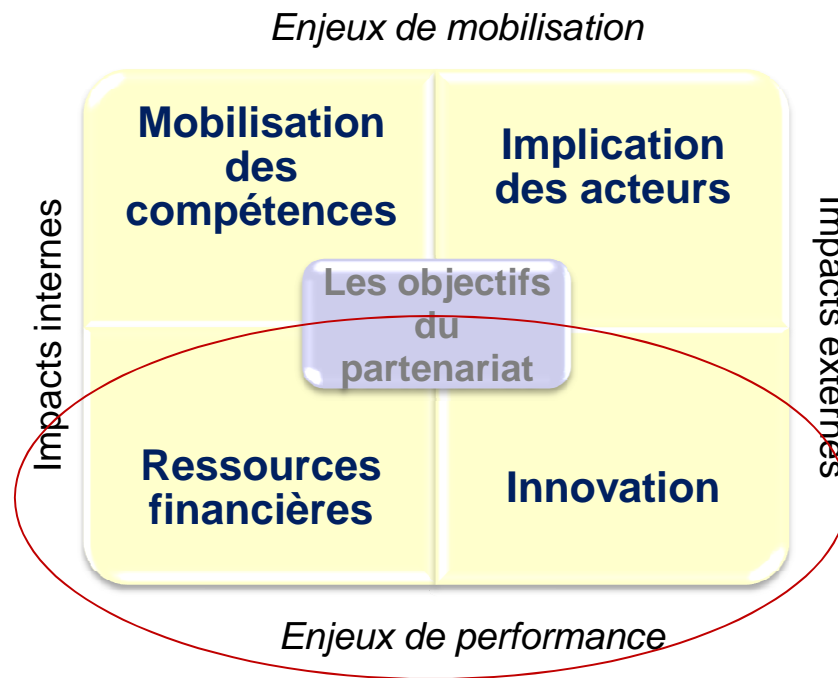
L'apport des partenariats pour les associations

Les objectifs à favoriser

Les 4 types d'objectifs d'un partenariat pour une association



Les objectifs à favoriser selon les acteurs



Deux objectifs prioritaires à développer pour les associations autour de l'enjeu de performance: l'innovation et les ressources financières

L'apport des partenariats pour le territoire

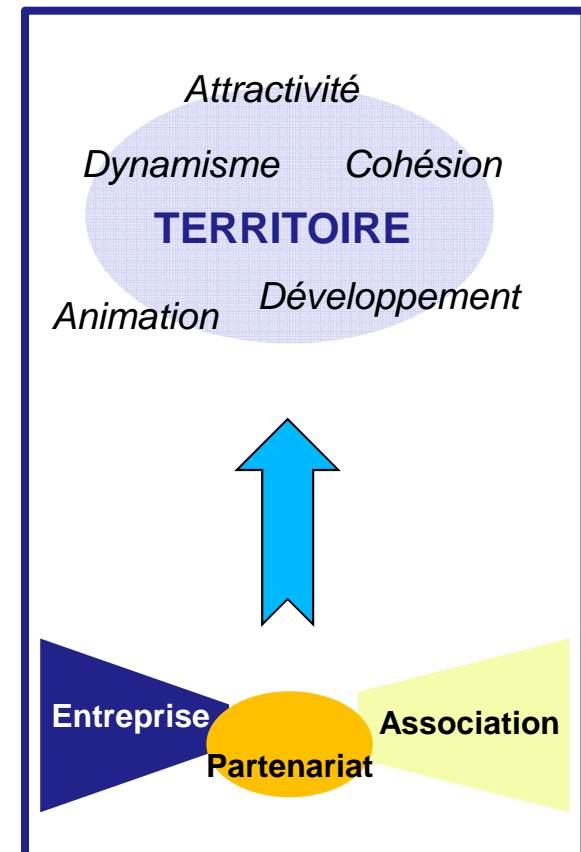
Evocations spontanées

■ Les partenariats sont perçus comme globalement bénéfiques pour le territoire

- « Un travail conjoint avec des sensibilités différentes ne peut qu'être bénéfique pour le territoire et ses habitants » - E
- « Le territoire a tout à y gagner; les partenariats permettent de confronter des points de vue, de changer le regard les uns sur les autres, de travailler ensemble dans un même objectif » - A
- « Pour porter un projet territorial [...] le territoire doit penser à chaque fois à lier les questions économiques et les questions sociales » - E

■ Des apports plus spécifiques :

- Attractivité: « Ces partenariats participent à l'attractivité du territoire, notamment via les services apportés aux salariés » - PP; « Le principal objectif est l'attractivité du territoire, indispensable à sa compétitivité » - E
- Cohésion sociale: « L'objectif principal est la cohésion sociale, l'individualisme n'ayant pas d'avenir » - A
- Développement, notamment des emplois
- Dynamisme du territoire
- Animation locale



Un apport avant tout en terme de dynamisme du territoire

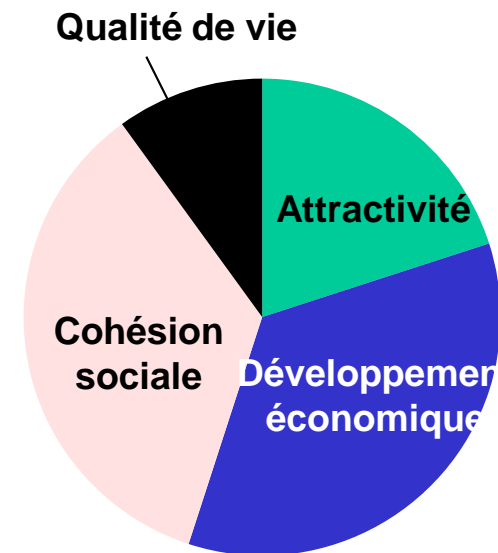
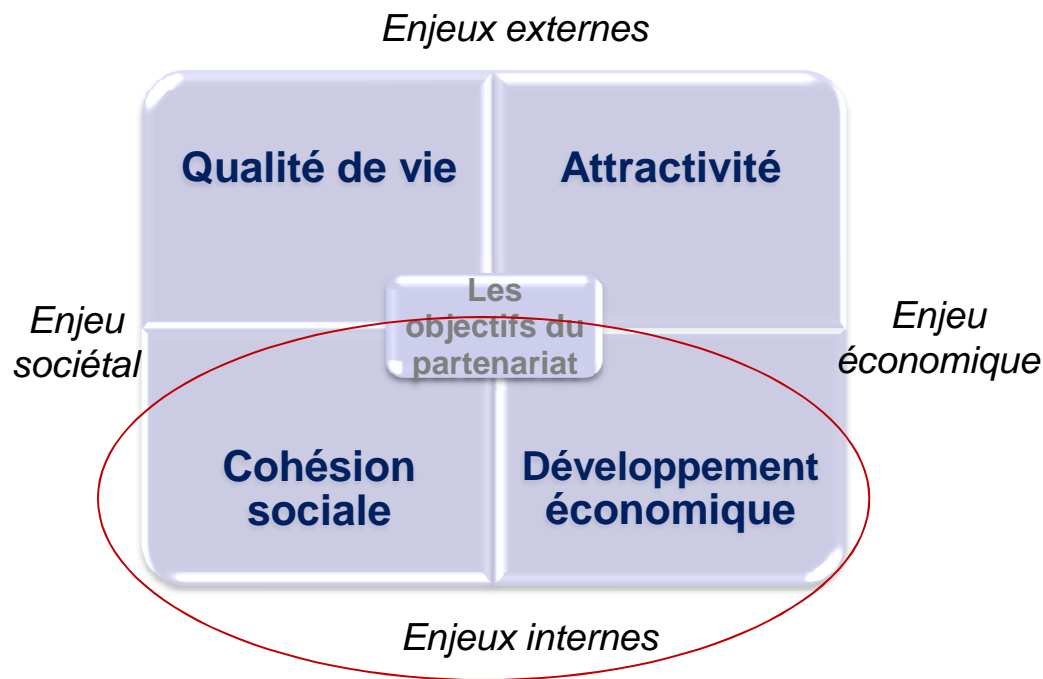
L'apport des partenariats pour le territoire

Les objectifs à favoriser

Les 4 types d'objectifs d'un partenariat pour le territoire



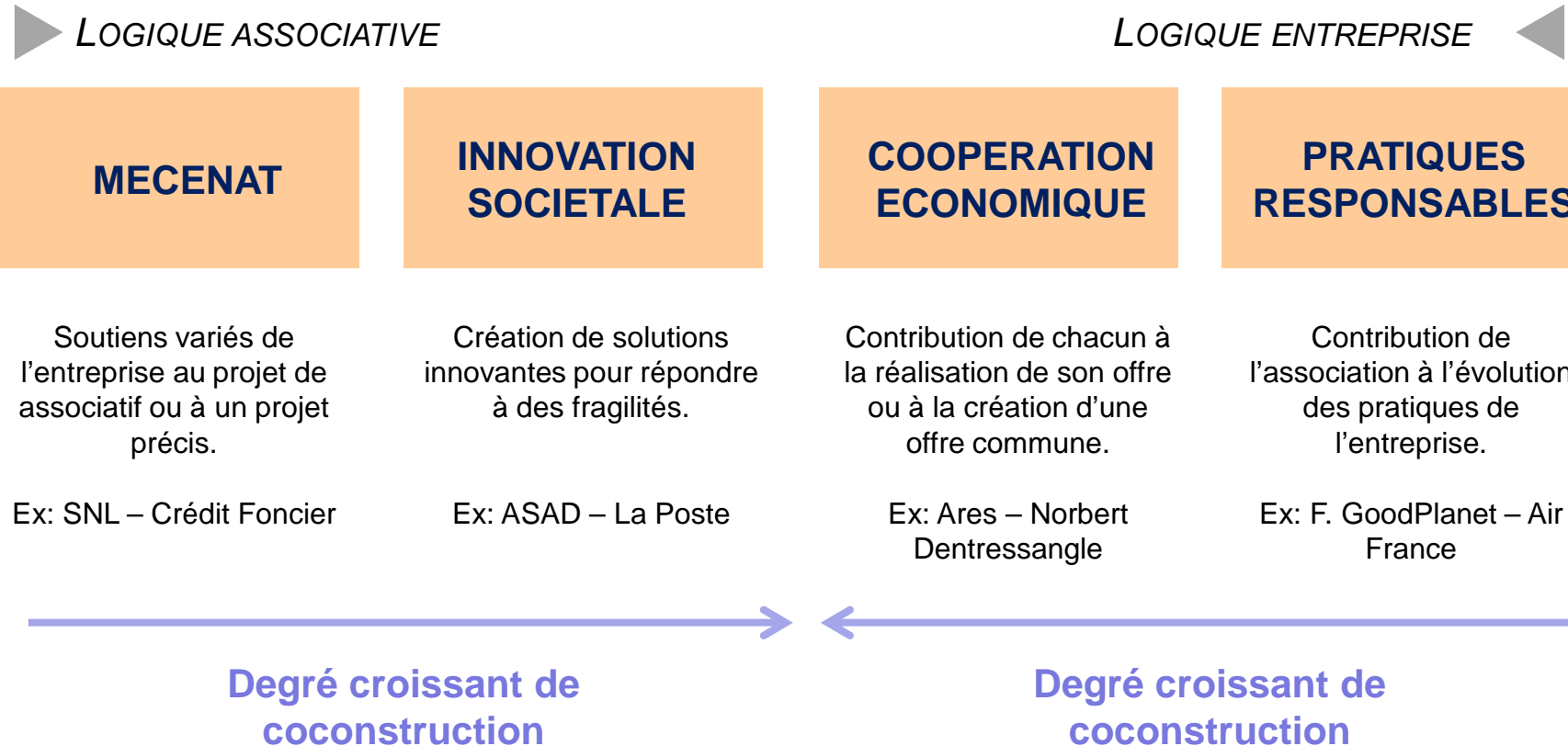
Les objectifs à favoriser selon les acteurs



Des objectifs interdépendants: « Les axes attractivité et développement économique sont liés entre eux : en renforçant les services apportés à la population, on la maintient sur le territoire qui devient alors attractif pour les entreprises » - PP

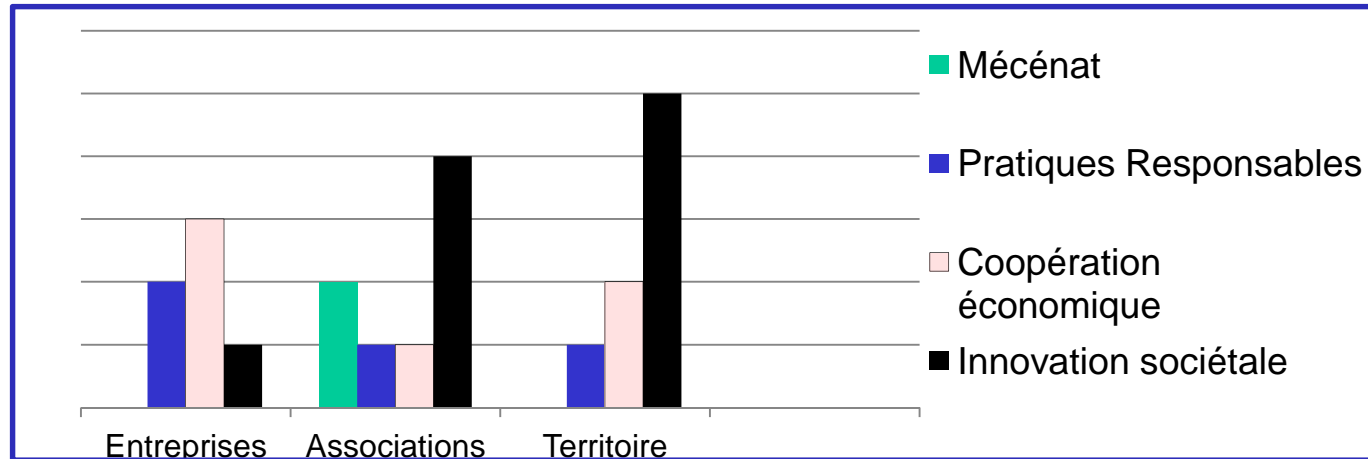
Des partenariats à développer pour favoriser les relations entre acteurs du territoire (individus et structures) plutôt que tournés vers l'extérieur

4 catégories de partenariat possibles



4 catégories aux logiques distinctes qui répondent à différents types d'objectifs

Les catégories de partenariat à développer



- Les catégories de partenariat privilégiées sont cohérentes avec les logiques des 3 typologies d'acteurs interrogées:
 - La catégorie mécénat est privilégiée uniquement par les associations
 - L'innovation sociétale est fortement encouragée par les associations et les pouvoirs publics
 - La coopération économique et les pratiques responsables sont surtout mises en avant par les entreprises

- La cohérence entre la catégorie de partenariat et la nature des partenaires est également soulignée:
 - « *tout dépend du type d'association, de son objet, de son projet associatif...* » - A
 - « *il faut bien distinguer les PME des multinationales* » - E

Des partenariats à fort enjeu de coconstruction privilégiés

Les catégories de partenariat à développer: *une complexité bien perçue*

- Si l'innovation sociétale et la coopération économique sont plébiscitées, les acteurs ont conscience que plus le partenariat est exigeant en termes de coconstruction, plus il est complexe à mettre en œuvre.
- La maturité des partenaires semble un pré-requis nécessaire aux partenariats complexes:
 - « *La connaissance mutuelle est un préalable obligatoire : il faut sans doute commencer par des opérations ponctuelles et de moindre ampleur* » - A
 - « *Pour que l'objectif d'innovation fonctionne, il faut que les partenaires aient suffisamment de confiance et de connaissances réciproques* » - A
- La dimension évolutive des rapports entre associations et entreprises est bien perçue. Les catégories « mécénat » et « pratiques responsables » méritent également d'être soutenues
 - Le mécénat « *puisque'il permet aux entités de se connaître et qu'il est à la base des besoins des associations* » - E.
 - Les pratiques responsables puisqu'elles permettent de « *démontrer la plus-value des associations aux entreprises* » - A.

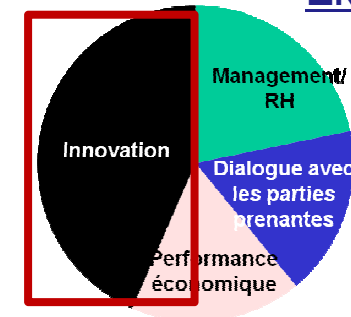
Se donner du temps pour réussir des partenariats à fort degré de coconstruction

Les enjeux des partenariats: *en synthèse*

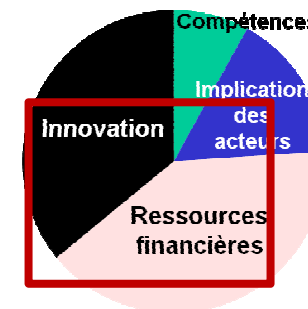
- Les partenariats sont perçus comme des leviers importants pour les 3 parties prenantes:
 - En termes **d'innovation pour les entreprises**. Mais les associations apparaissent aussi comme des contributrices possibles sur 3 autres axes.
 - En termes de **performance pour les associations**: ressources financières et innovation.
 - En termes **d'enjeux socio-économiques pour le territoire**: cohésion et développement.

- Ces objectifs à favoriser se traduisent par la volonté de promouvoir des partenariats à forte valeur ajoutée pour les partenaires et le territoire: **l'innovation sociétale et la coopération économique**
 - Mais avec une difficulté renforcée liée à leur complexité
 - Le mécénat et les pratiques responsables ne sont pas exclues: elles répondent à des objectifs plus immédiats et favorisent la maturité des partenaires.

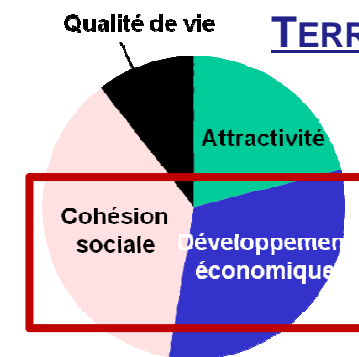
ENTREPRISES



ASSOCIATIONS



TERRITOIRE



Des objectifs à la réalité mais des questions sur comment passer à l'acte

La situation des partenariats sur le territoire

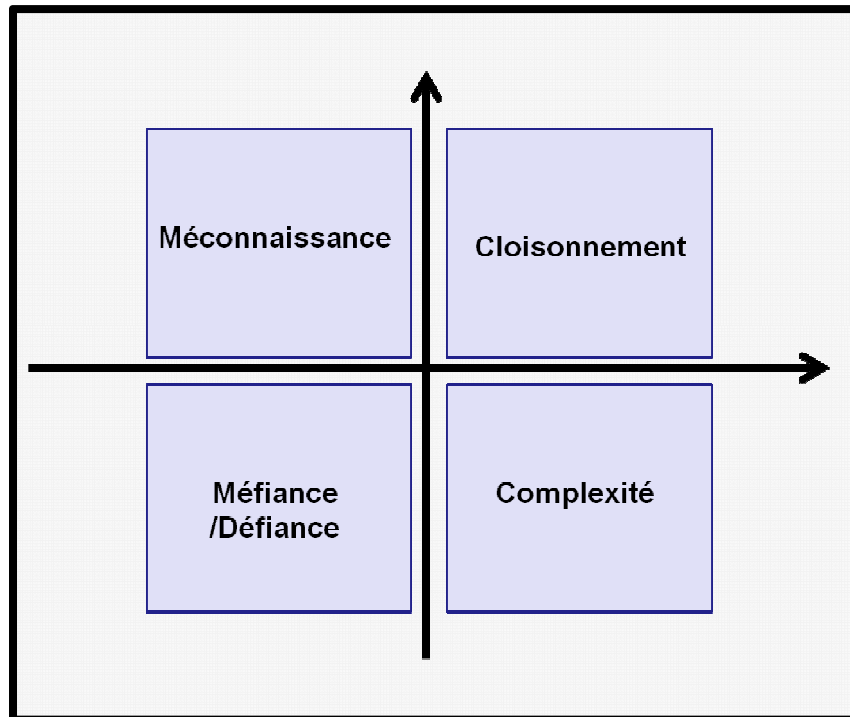
Les enjeux des partenariats associations - entreprises

▶ **Les pistes d'actions pour le territoire**

En synthèse: deux pistes de plan d'action

Les leviers pour renforcer la dynamique

Un certain degré de maturité sur le sujet
malgré des freins à lever



2 axes

Pour assurer une dynamique de partenariats
qui répondent aux objectifs prioritaires

Favoriser une meilleure
connaissance mutuelle

Simplifier une
relation équilibrée

Comment passer à l'acte en s'appuyant sur les acquis déjà établis par les acteurs du territoire?

Bonnes pratiques identifiées pour favoriser la connaissance mutuelle

■ Instaurer une confiance mutuelle

- Du côté des entreprises: percevoir la plus-value des partenariats, la capacité des associations de mener à bien leur projet et leur plus-value économique, limiter les risques afférents au partenariat (concurrence...)
 - ✓ *« Plusieurs points doivent être étudiés par l'entreprise: est-on en phase sur les aspects économiques et humains? Le porteur de projet est-il sérieux et sûr, ni utopique ni fantaisiste? Le projet est-il cohérent? » - A*
- Du côté des associations: bénéficier d'une meilleure reconnaissance, éviter d'être le « faire-valoir » de l'entreprise ou que ses compétences soient récupérées.

■ Mieux faire connaître la question: *« Il est important que [nous] informions nos membres et de commencer à explorer le sujet » - A*

- Mettre en avant l'apport des associations...
 - ✓ *« Les associations ont une réelle capacité à innover et à dénicher des services non couverts: les entreprises doivent connaître ce don » - PP*
 - ✓ *« Les associations doivent apprendre à être plus visibles et doivent mettre en avant leurs compétences » - A*
- Prouver aux entreprises la plus-value des partenariats: *« Il est indispensable que l'entreprise considère que le partenariat peut avoir des conséquences positives sur la société et ses collaborateurs » - E*

■ Mieux se connaître et mieux se comprendre

- Organiser des temps de rencontre: *« Il faut permettre des rencontres et créer des passerelles entre les deux mondes » - PP, « Il est indispensable de favoriser la rencontre et l'échange entre les acteurs » - A*
- Aider les entreprises à comprendre le secteur associatif
- Aider à la compréhension mutuelle: *« pour que le partenariat fonctionne, il faut l'intervention de professionnels qui traduisent la volonté de l'entreprise et celle de l'association » - E*
- Clarifier les projets de partenariat pour favoriser leur compréhension par l'ensemble des parties

Deux leviers de connaissance pour instaurer une confiance mutuelle

Bonnes pratiques identifiées pour simplifier les relations

■ Les partenariats doivent être équilibrés et ancrer localement:

■ Un équilibre en termes de taille:

- ✓ « Il faut favoriser plus particulièrement le développement des partenariats avec des TPE/PME qui sont souvent plus attachées au territoire » - PP

■ Et surtout en termes d'apports, pour répondre à des enjeux de l'entreprise

- ✓ « Il ne faut pas que le partenariat se résume à un chèque » - E
- ✓ « Voilà les questions sociétales que peuvent poser votre entreprise, et voilà comment moi, association, je peux vous aider à y répondre » - E
- ✓ Pour cela, il convient d'éviter les attitudes « donneurs de leçon » et de favoriser les liens entre l'activité de l'entreprise et celle de l'association.

■ Ils nécessitent une conviction partagée et une implication certaine

- La volonté de répondre ensemble à un défi partagé: « le partenariat est avant tout la rencontre entre des homes qui doivent être convaincus de pouvoir répondre ensemble à des besoins identifiés et à des enjeux partagés » - PP
- Des directions convaincues et impliquées: « l'implication des dirigeants est essentielle » - A, « Pour qu'un partenariat fonctionne, il faut une conviction des dirigeants, et une réelle entente et une relation forte entre les dirigeants » - A

■ L'accompagnement, un atout à la réussite des partenariats

- En amont, pour préparer les associations et les entreprises
- Dans une logique de médiateur pour faciliter les échanges: « pour que le partenariat fonctionne, il faut l'intervention de professionnels qui traduisent la volonté de l'entreprise et celle de l'association » - E

***Développer des partenariats structurants et aider à surmonter la
complexité de la démarche***

Pistes d'actions à mettre en place (1/2)

■ Favoriser la rencontre entre acteurs :

- Collectivement: organiser des temps de rencontre collective (conférences, tables ronde, ateliers, petits déjeuners...)
 - ✓ Que ce soit pour favoriser le dialogue et l'échange: « *il faut provoquer des réunions communes afin qu'entreprises et associations prennent le temps de se connaître en profondeur et d'apprécier leurs richesses mutuelles* » - A
 - ✓ Ou dans une perspective thématique: créer des collectifs mixtes associations / entreprises « *autour de sujet d'intérêt commun* » - PP
- Individuellement: organiser des rencontres entre structures pour croiser l'offre et la demande
 - ✓ Ex: speed-dating où « *les associations présentent leur projet et disent ce dont elles ont besoin* » - A
 - ✓ Et pourquoi pas des rencontres virtuelles via « *une base de données où associations et entreprises présentent et expliquent leurs attentes et besoins* » - A. (Un outil déjà testé par cet acteur)

■ Favoriser la connaissance du sujet et mobiliser les entreprises:

- Organiser des conférences sur le partenariat.
- Valoriser l'existant et mettre en valeur les pratiques qui ont fonctionné : « *L'exemplarité peut inciter au développement des partenariats* » - E
 - ✓ Ex: Faire témoigner des partenaires, créer un site internet relayant les exemples de réussite, remise de trophées
- Mobiliser les entreprises: « *Un travail de terrain, de sollicitation des entreprises est indispensable : il faut leur expliquer, leur démontrer, leur présenter l'action prévue, et ne pas hésiter à prendre beaucoup de temps pour convaincre* » - A.

Des actions complémentaires permettant de rapprocher les acteurs et de les sensibiliser aux partenariats

Pistes d'actions à mettre en place (2/2)

■ Appuyer, outiller et accompagner les partenariats :

- Réaliser un guide sur « *le B-A BA des partenariats associations / entreprises avec des exemples concrets, [qui soit] utile et actualisé* » - A.
- Détecter les besoins des associations et des réponses partenariales associées: « *Il faudrait faire émerger via les associations des besoins, solliciter des entreprises et travailler à une réponse commune* » - E.
- Développer un argumentaire, notamment pour convaincre les entreprises: « *Il faut expliquer, présenter, argumenter pour convaincre* » - A.
- Accompagner les associations pour les consolider et rassurer les entreprises.
 - ✓ Ex: le projet face Initiatives qui « *pourrait être repris et démultiplié* », la labellisation de projets associatifs...

■ Capitaliser, recenser :

- Répertorier les partenariats sur le territoire pour « *la réalisation d'un livret [sur] les partenariats réussis* » - PP
- Créer d'une banque de données de projets associatifs, consultables par les entreprises
- Recenser les besoins des associations et des entreprises
- Constituer un vivier d'entreprises : « *il faut repérer les entreprises qui pourraient être intéressées* » - A
- Faire partager les travaux de l'étude menée dans le cadre de l'observatoire sur la vie associative locale créé par la MDA de Tourcoing avec l'ensemble des MDA du territoire.

Deux types d'actions pour consolider la dynamique créée

Facteurs clés de succès

S'appuyer sur l'acquis

« *S'appuyer sur l'existant* » - PP



Ne pas vouloir
tout inventer

Prendre le temps

« *Qu'entreprises et associations
prennent le temps de se connaître* »
- A

« *Ne pas hésiter à prendre
beaucoup de temps pour
convaincre* » - A



Agir dans la
durée

Illustrer

« *Illustration par des
exemples réussis de
partenariats* » - E



Etre pragmatique
et concret

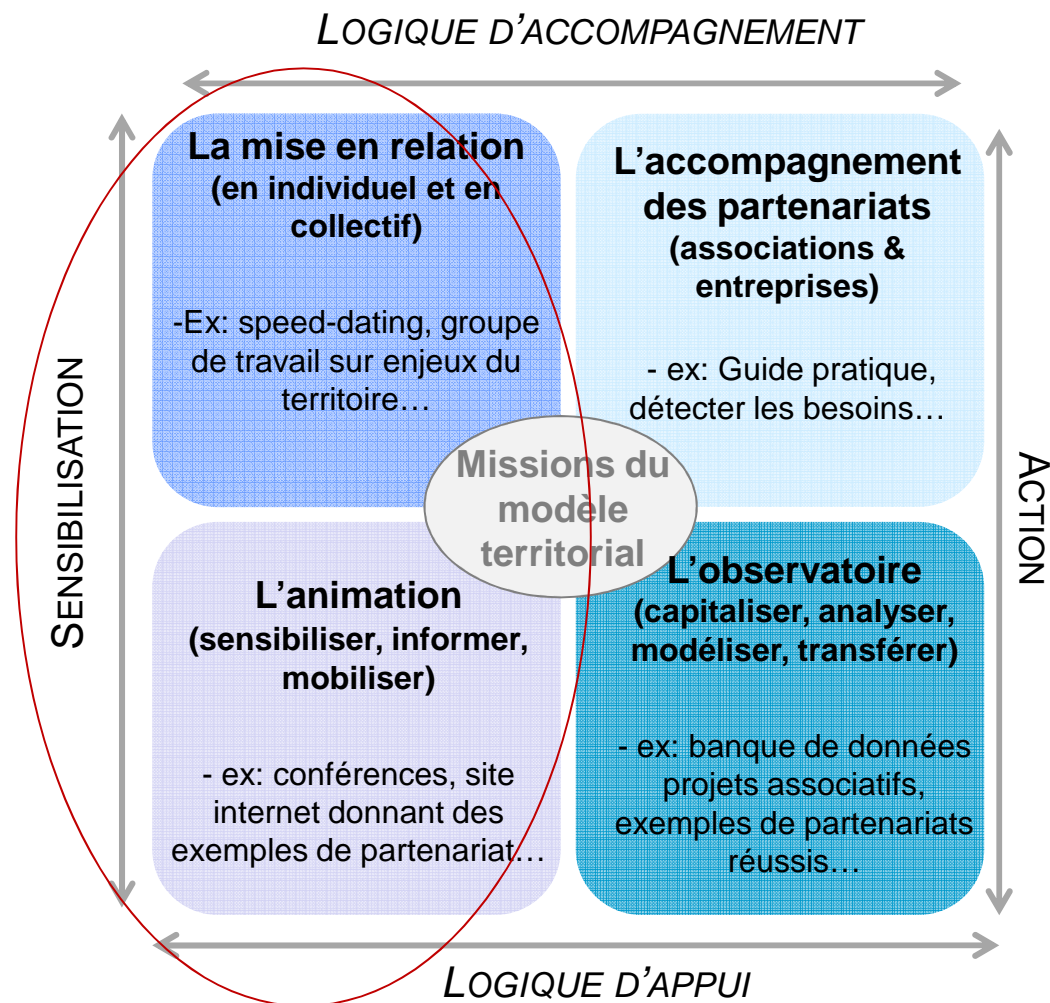
3 clés de succès pour appuyer la mise en œuvre des actions proposées

En synthèse: types d'action d'animation territoriale

■ 4 types d'actions proposés:

- La mise en relation entre les acteurs
- L'animation pour favoriser l'information et la mobilisation
- L'accompagnement
- L'observatoire, essentiellement autour de la capitalisation

- **Les actions de sensibilisation** autour de la rencontre entre acteurs et une meilleure connaissance du sujet ressortent particulièrement.



4 missions pour faire émerger et développer les partenariats sur le territoire

Modalités pratiques: *Cartographie des contributions*

ACTEURS DE RÉSEAUX

LA MISE EN RELATION

Rencontres collectives

CG: organisations d'événements
(peuvent être inclus dans Forum de Lille)
MDAT: organisation de
conférences

L'ACCOMPAGNEMENT

Accompagnement

Face: médiation
LMCU: projets du territoire
CR: aider les associations à monter
des projets pour les entreprises
MDAR: accompagnement des
projets

Missions du
modèle
territorial

L'ANIMATION

Mobilisation

E: Medef, Face, Alliances, CCI
A: MDAT

Information

CG, MDAT, APES, les têtes de réseaux
LMCU: actions de valorisation

L'OBSERVATOIRE

Référencement

Medef: référencement partenariats
DIRRECTE: remontée des besoins

ACTEURS DE TERRAIN

Une première esquisse des contributions volontaires des différents acteurs

- Les acteurs soulignent l'importance de créer un comité tripartite composé de représentants d'associations, d'entreprises et des collectivités.
 - « *C'est un travail qui doit être collectif et qui doit mobiliser des représentants associatifs et d'entreprises* » - A.

- Les caractéristiques mentionnées de ce comité de pilotage:
 - Il doit « *faire consensus* » - E
 - Ses membres doivent avoir « *une bonne implantation locale* » (PP) pour faciliter la mobilisation des réseaux
 - Un rôle d'animateur et de pédagogue: « *il faut que cette démarche soit animée en permanence et que le cahier des charges soit bien accepté et compris par tous* » - E
 - Une question sur la taille pour faciliter le dialogue: « *pas plus de 6 personnes* » - A.

- Des interrogations soulevées à investiguer
 - L'implication des syndicats (patronaux et salariés)?
 - Des « chefs de file » locaux en complément du comité de pilotage

Un comité de pilotage tripartite dont la neutralité est importante

Modalités pratiques: *zones territoriales prioritaires*

Deux logiques territoriales proposées pour lancer une action



Agir sur l'ensemble du territoire de la métropole lilloise

- 1/3 des acteurs privilégient clairement une approche territoriale globale afin:
 - ✓ D'éviter « *les guerres territoriales* » - E
 - ✓ Et de respecter « *l'équité territoriale* » - A



Choisir une zone d'expérimentation sur la base de différents critères possibles

- Thématique. Ancrer l'action dans une problématique de territoire
 - ✓ Ex: les ZUS avec le quartier du Pont Rompu à Tourcoing
- Maturité: là où des actions ont déjà lieu
 - ✓ Ex: l'axe Roubaix-Tourcoing
- Des facteurs clés de succès:
 - ✓ La volonté: « *L'important est de lancer une action là où on trouvera la volonté et le désir* » - A
 - ✓ Garantir la réussite: « *Intervenir là où il y a le plus de bénéfiques à attendre de l'action* » - E
 - ✓ L'opportunité: « *Il faut réfléchir en termes d'opportunités* » - PP
- Une combinaison de critères: « *il faut croiser l'état des lieux et la volonté* » - E.

Des logiques territoriales en débat

La situation des partenariats sur le territoire

Les enjeux des partenariats associations - entreprises

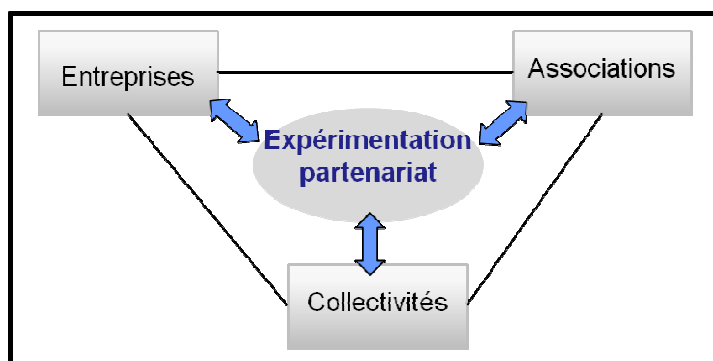
Les pistes d'actions pour le territoire

▶ **En synthèse: deux pistes de plan d'action**

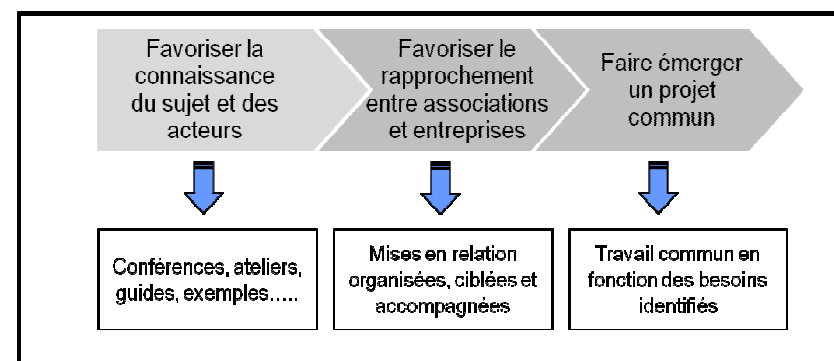
Deux axes possibles



L'expérimentation par l'action



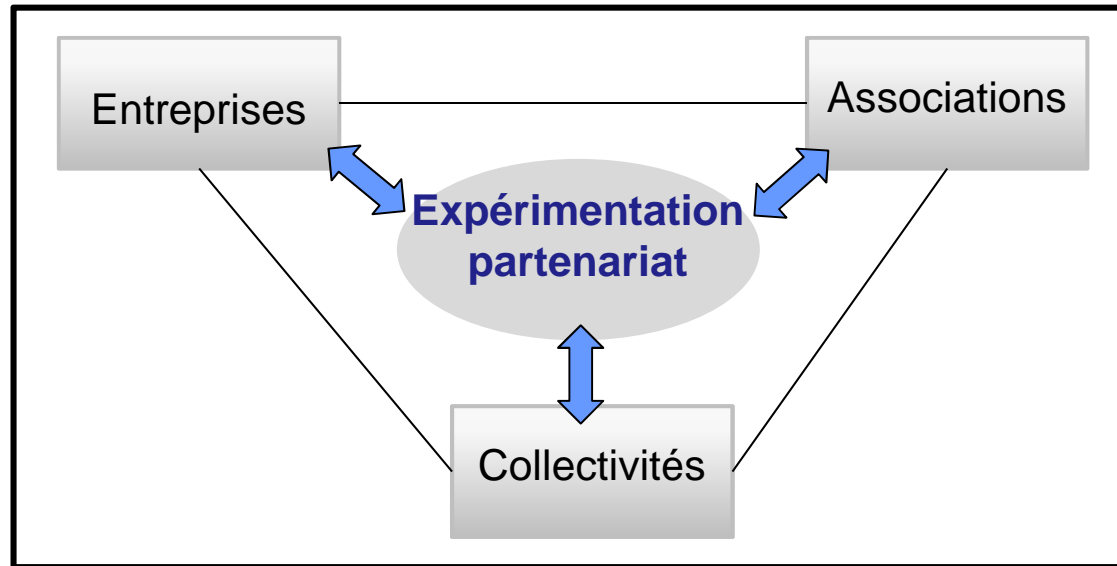
Le temps de l'appropriation



Deux propositions de scénarios en fonction des attentes des acteurs

Option 1: l'expérimentation concrète

**Engager dès à présent une expérimentation commune et concrète
qui réponde aux objectifs de chacun**



Avantages

- Une preuve par l'action qui peut avoir un effet de levier important par la suite.
- Des résultats concrets rapidement atteignables.

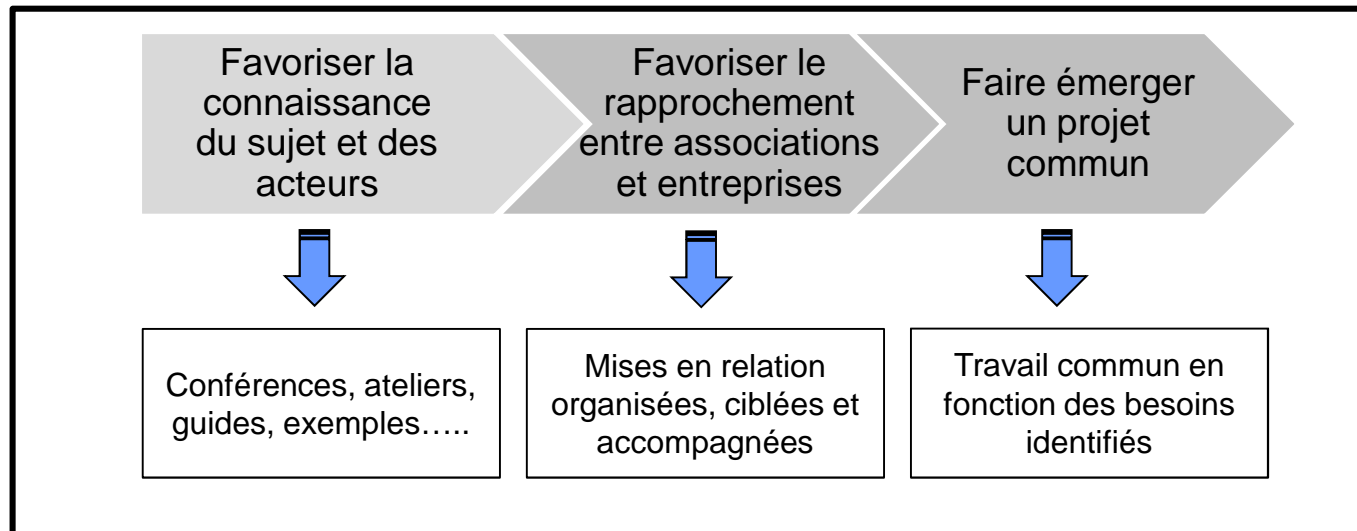
Inconvénients / Difficultés

- Un plan d'action qui nécessite déjà un certain degré de maturité
- Une dynamique territoriale globale plus difficile à mettre en place

Un plan d'action qui privilégie des résultats tangibles rapidement

Option 2: le temps de l'appropriation

Prendre le temps de se connaître avant d'envisager une actions concrète sur la création de partenariats



Avantages

- Un meilleur ancrage du sujet
- Une action d'envergure plus facilement envisageable à terme

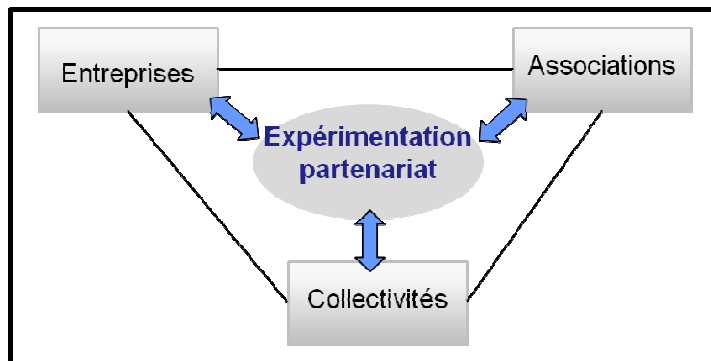
Inconvénients / Difficultés

- Une temporalité longue
- Un effort supplémentaire de mobilisation de moyens et des acteurs

Un retour sur investissement à moyen / long terme mais une dynamique durable

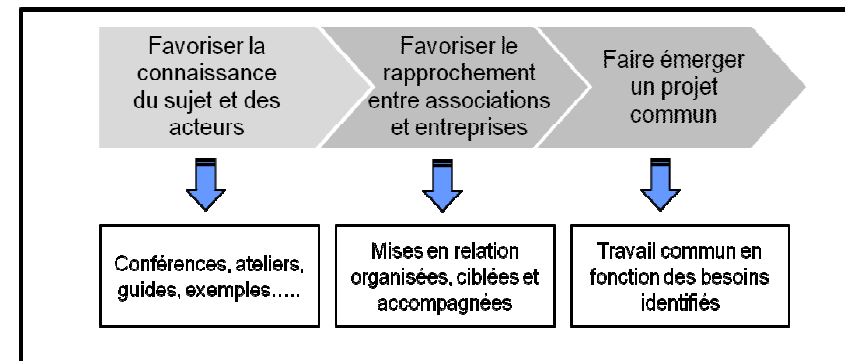
Deux plans d'actions esquissés

L'expérimentation par l'action



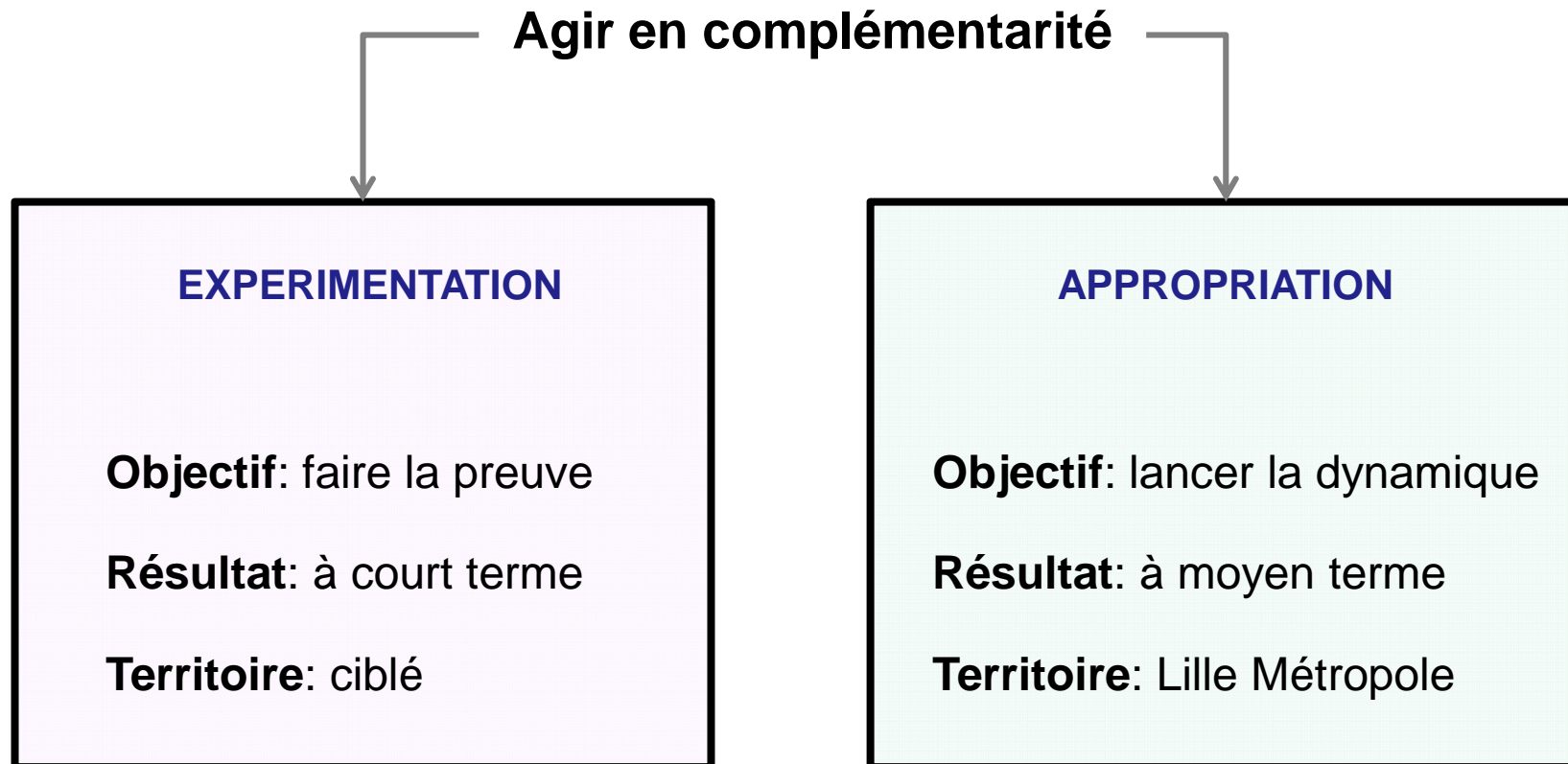
Une temporalité rapide mais une envergure de la dynamique limitée

Le temps de l'appropriation



Une temporalité plus longue mais une dynamique plus pérenne

Le scénario de « l'appropriation » est plutôt privilégié par les acteurs



***Une dynamique à initier dans une double logique:
des actions d'appropriation renforcées par une expérimentation de terrain***