

Etude ARPEA Collectivités Territoriales

Groupe en ligne avec les collectivités territoriales sur la problématique des partenariats entreprises – associations



Février 2011

“opinionway

| | |
|---|-----------|
| Contexte & Objectifs | 3 |
| Méthodologie | 5 |
| PARTIE I : Les collectivités Territoriales et les entreprises | 7 |
| PARTIE II : Les collectivités Territoriales et les associations | 14 |
| PARTIE III : Les collectivités Territoriales et les partenariats | 21 |
| Conclusion | 28 |

- ▶ Créé en 2007, l'**Observatoire national des partenariats associations / entreprises** est un dispositif de veille permanente des relations entre associations et entreprises.
 - ▶ L'Observatoire a quatre **objectifs** :
 - ▶ *Qualifier les enjeux réciproques des associations et des entreprises,*
 - ▶ *Cartographier les partenariats existants en France,*
 - ▶ *Animer une réflexion sur l'évolution des pratiques,*
 - ▶ *Diffuser les méthodes, outils et cas concrets au plus grand nombre pour favoriser le développement des relations en France.*
- ▶ L'Observatoire des partenariats, piloté par Le RAMEAU*, est composé d'un Cercle de partenaires : **Avise, Caisse des Dépôts, CIDES, CFF, CPCA, Crédit Foncier, IMS-Entreprendre pour la Cité et MEDEF**. La direction scientifique des études a été confiée à Anne Robin, fondatrice de COMISIS.
- ▶ Un programme quinquennal d'études (2008-2012) a été mis en place pour réaliser un état des lieux des relations entre les associations et les entreprises en France. Il se fonde sur la vision de chaque partie prenante concernée. Ce programme d'études nommé ARPEA (Analyse des Relations et des Partenariats entre Entreprises et Associations) comprend dix volets complémentaires permettant un regard croisé sur le sujet : Citoyens , Associations, Grandes Entreprises, PME, Entreprises & Territoires, Collectivités Territoriales, Fondations, Syndicats, Professionnels et Monde Académique.
- ▶ Ce rapport présente l'analyse du focus group conduit auprès des collectivités territoriales, le huitième volet de ce programme menée avec le soutien de la **Caisse des Dépôts, de CIDES et du Crédit Foncier**.

* Le RAMEAU a pour vocation de renforcer les relations entre associations et entreprises. C'est un laboratoire de recherche appliquée autour de 3 missions d'intérêt général : un Observatoire pour comprendre les enjeux, un lieu de réflexions prospectives pour faire émerger des solutions novatrices, et un laboratoire d'innovation pour expérimenter de nouveaux modèles. Ses recherches-actions se fondent sur des études de cas concrets. En partenariat avec les acteurs de référence, **Le RAMEAU développe des méthodes et des outils pédagogiques pour renforcer la dynamique de partenariat en France.**

► Problématique :

- Dans un contexte, a priori favorable à un travail commun, comment les trois acteurs que sont les entreprises, les associations et les collectivités territoriales peuvent –ils interagir sur le territoire, sur quelles thématiques et de quelles manières ?

► Objectifs de l'étude :

- **Connaître le point de vue des collectivités** sur les partenariats associations / entreprises
- **Comprendre les enjeux et impacts** de ces relations sur les territoires
- **Identifier le rôle les collectivités territoriales** ont dans les relations associations / entreprises, et celui qu'elles pourraient avoir.
- **Identifier les modèles territoriaux de coopération**

► Une étude qualitative en trois temps :

- **Une étude exploratoire** afin de qualifier les enjeux, le positionnement des acteurs et le périmètre de l'étude
- **Des entretiens face à face** avec des élus de collectivités territoriales et des acteurs de territoire
- **Un focus group** avec les personnes en charge au sein des collectivités territoriales

- ▶ **Un groupe en ligne d'1h30** conduit le jeudi 27 Janvier 2007 auprès de **10 responsables associations et/ou entreprises** au sein de collectivités territoriales.
- ▶ L'échantillon était composé comme suit :

Les Collectivités

- 3 Conseils Régionaux
- 3 Conseils Généraux
- 2 Mairies de villes importantes
- 2 Mairies de villes moyennes

Les Directions

- Direction du développement local
- Direction développement économique et insertion
- Direction de la vie associative
- Direction dynamique territoriale
- Direction solidarité départementale
- Direction de l'insertion
- Direction économie agriculture forêts
- Direction de l'économie (innovation)
- Direction affaires économiques
- Direction de l'environnement

- ▶ Nous avons veillé à respecter :
 - Un bon équilibre entre les responsables en charge des associations et ceux en charge des entreprises,
 - Une bonne répartition territoriale des répondants.
- ▶ Les répondants ont été dédommagés. *Il leur était aussi possible de verser **tout ou partie du montant prévu à une association** (Croix Rouge Française ou AFM)*

PARTIE I

Les collectivités et les entreprises





A word cloud of terms associated with companies. The most prominent words are 'Attractivité', 'Emploi', and 'Richesses'. Other visible terms include 'Rayonnement', 'Tertiaire', 'Innovation', 'Développement', 'TPE', 'Rentabilité', and 'Difficultés'.

⇒ Deux idées ressortent spontanément à l'évocation du mot entreprise :

- La création de richesse, le développement économique et l'emploi.
- La contribution au rayonnement et à l'attractivité des collectivités territoriales :

« Elle contribue au développement économique pour fabriquer du rayonnement de la notoriété et de la richesse » (Mairie)

► Des **bénéfices clairs** pour :

- Les **habitants du territoire** : création d'emploi
- Les **collectivités** :
 - ✓ L'emploi est au **cœur des préoccupations des collectivités** :
 - « La compétence emploi est du ressort de l'Etat cependant la ville est au centre des demandes d'emploi de ses administrés » (Mairie)
 - « Pour un Conseil Général qui supporte le coût du RSA, et même le surcoût, l'accès à l'emploi et donc le lien à l'entreprise deviennent prioritaires » (Conseil Général)
 - ✓ Il s'opère une prise de conscience croissante de l'importance de l'**attractivité du territoire** dans lequel de développement économique joue un rôle clé
 - ✓ Les entreprises sont une **source importante de revenus fiscaux**

⇒ Un **acteur clé du développement économique** qu'il convient d'accompagner et de fidéliser à différentes stades :



Les préoccupations des entreprises sont les nôtres en tant que collectivité qui soutient le développement économique » (Conseil Régional)

« Les entreprises créent de l'emploi » (Conseil Général)

« Les entreprises sont des ambassadeurs des territoires » (Mairie)

Modalités d'interactions

En recherche d'une coordination au service du développement économique

- ▶ Dans la plupart des collectivités, les échanges avec les entreprises s'effectuent principalement au niveau de la **Direction en charge du développement économique**.
 - ▶ **D'autres interlocuteurs coexistent** mais leur identité est variable selon les territoires :
 - Dans certaines collectivités, **la direction/ le service emploi/ insertion** cherche à interagir de manière croissante avec les entreprises. Un dialogue qui peine, parfois, à s'installer.
 - **Dans les villes**, les **Directions du commerce et/ou du tourisme** sont les interlocuteurs privilégiés des entreprises
 - Dans les **Conseils Régionaux**, les **rapports sont plus indirects** et les interactions sont prises en charge de façon plus macroscopique au niveau des filières ou de certains partenaires (CCI, OSEO, etc.) :
« Nous nous appuyons sur des réseaux tels que les CCI, OSEO ou d'autres réseaux de développement économique pour aboutir à une connaissance très forte du tissu local » (Conseil Régional)
 - **Au-delà des directions, les élus, conscients de l'importance que revêt le développement économique, jouent également un rôle important dans le dialogue avec les entreprises :**
« Les élus jouent effectivement un rôle primordial dans le contact entreprises » (Conseil Général)
- ⇒ Une **volonté politique marquée qui soutient un dialogue** mais une difficulté à dépasser la Direction en charge du développement économique.
- ⇒ Pour les grandes collectivités, une gestion à opérer avec plusieurs autres acteurs qui peut s'avérer problématique.

« Cela représente des opportunités de construire des synergies et une politique globale de développement du territoire » (Mairie)

De l'idée à l'action : Des projets en développement

▶ **Les projets avec les entreprises sont nombreux et variés**, plusieurs catégories se distinguent :

▪ **Infrastructures à forte portée symbolique/ de positionnement :**

- ✓ Réseau de transport (LGV)
- ✓ Zones d'activités

« Les grands projets sont de nature à rassurer les acteurs économiques existants et futurs : réseaux de transport, implication dans le financement des LGV, zones d'activité... » (Conseil Général)

▪ **Création et entretien du réseau :**

- ✓ Club d'entreprises
- ✓ Soutien à la politique de mécénat

« Un club de partenaires constitué d'entreprises qui s'engagerait dans des partenariats durables avec la Ville et qui pourrait préfigurer une fondation territoriale » (Mairie)

▪ **Développement des compétences :**

- ✓ Soutien à l'innovation
- ✓ Investissement dans l'éducation, la culture

« Développement de dispositifs et programmes d'actions pour un soutien renforcé sur l'innovation, élément clé de la compétitivité de demain » (Conseil Général)

▪ **Emploi, insertion :** rencontres, forums, clubs RH

▪ **Développement du territoire** (développement du centre-ville particulièrement important pour les mairies)

▪ **Développement durable et énergies renouvelables**

« Elaboration d'un schéma départemental des énergies renouvelables » (Conseil Général)

▪ **Assouplissement des procédures administratives :** solutions informatiques pour le dépôt d'un dossier et son suivi

Contraintes – Axes d'optimisation : Un manque perçu de connaissance et une attente d'une meilleure organisation

► Manque de connaissance : à la fois actuel et prospectif :

- **Un manque de connaissance sur les savoir faire et les activités** limitant le soutien au développement des entreprises et la conduite de projets communs :

« Mieux connaître leurs compétences et leurs besoins permet de les aider plus efficacement et de les « marier » parfois sur des projets de plus grande ampleur » (Conseil Régional)

- **Un manque d'anticipation des besoins en ressources humaines des entreprises :**

« Tout l'enjeu pour des collectivités qui ont en charge des publics exclus du marché de l'emploi est là : capter la demande des entreprises, leur amener l'offre » (Conseil Général)

« Nous travaillons sur une observation locale du marché de l'emploi : offre à court, moyen et long terme » (Mairie)

- **Une connaissance jugée trop faible du tissu économique :** logique de réseau, de tissu, aide au rapprochement de certaines entreprises :

« Le plus difficile est de connaître réellement les besoins en recrutement des entreprises : tout le monde dit connaître le tissu économique mais personne ne sait réellement quand et comment les entreprises existantes ou qui s'implantent vont recruter » (Conseil Général)

► Si les collectivités territoriales sont conscientes de l'enjeu que représente les entreprises pour leur administrés et eux-mêmes, de nombreuses difficultés apparaissent :

- **Organisation interne du service public :**

- ✓ **Répartition des compétences peu claire** entre collectivités et entre les collectivités et l'Etat :

« Il faudrait décloisonner les dispositifs d'accompagnement à l'emploi du SPE, de CG pour le RSA, de la région pour la formation, le développement éco, etc. » (Mairie)

- ✓ **Lourdeur administrative/ manque de réactivité :**

« Peut-être conviendrait-il de réfléchir à des structures plus souples et plus réactives sans coût excessif » (Conseil Général)

- **Atomisation des interlocuteurs** (OSEO, Pôle emploi, CCI, etc.)

« Il y a peut-être une trop grande atomisation des structures d'observation » (Conseil Général)

Ambition pour le futur : Développer les outils de pilotage, la souplesse et renforcer le dialogue

- ▶ En termes prospectifs, les acteurs interrogés soulignent les **évolutions positives qui ont pu être observées** récemment à travers :
 - **L'émergence de vraies politiques de développement et d'aménagement du territoire,**
 - Pour de nombreuses collectivités: le **développement du secteur de l'économie sociale et solidaire** :
« Le secteur de l'économie sociale et solidaire est en train d'émerger et de se structurer » (Conseil Général)
 - **La plus grande conscience des apports de la notion de partenariat,**
 - **La plus faible méfiance des élus** qui ont pris conscience de l'importance des entreprises dans pour leur collectivité.
« Moins de méfiance des élus vis à vis du monde économique. Plus grande dynamique partenariale entre la collectivité et les entreprises. Conscience de ce qu'apporte l'entreprise en terme d'attractivité » (Mairie)
- ▶ Dans cette logique qui vise à donner plus de sens aux actions conduites auprès des entreprises, les collectivités **souhaitent aller plus loin dans leur approche et dépasser un rôle qu'elles perçoivent comme souvent cantonné à un soutien financier.** Pour cela elles sont en demande :
 - **D'outils de guidage, de plus de sens, d'une vision prospective** en termes d'emploi et de développement du territoire. Une politique qui passe par le décloisonnement des dispositifs et acteurs publics du secteur
 - **De plus de souplesse dans leur organisation (décloisonnement)**
 - **De plus d'échanges pour mieux cerner les attentes des entreprises** en termes d'emploi, pas de soutien aux PME/TPE dans le développement de compétences.

« Les collectivités gagneraient sans doute à inscrire leurs projets dans une double temporalité : effets structurant moyen et long terme et réactivité court terme » (Conseil Général)

PARTIE II

Les collectivités et les associations



Perception du rôle des associations (1/4) Evocations spontanées



⇒ Un acteur perçu **comme essentiel à la vie de la cité** : par ses valeurs, sa proximité avec la population, la souplesse de son fonctionnement/ sa réactivité, son caractère innovant :

« les associations proposent des services ou prestations dont la finalité intéressent une grande partie de la population, [...] les associations poursuivent des buts citoyens qui génèrent du lien entre les habitants d'une ville » (Mairie)

⇒ Néanmoins une image contrastée des associations **en proie à des difficultés de financement** et de gestion.

Les associations sont le « reflet des difficultés rencontrées aujourd'hui: faire évoluer le réseau, le professionnaliser pour lui donner toute légitimité à intervenir, recherche de nouvelles sources de financement » (Mairie)

- ▶ Les associations sont perçues à plusieurs titres comme des **relais incontournables des collectivités** :
 - « Les collectivités s'appuient sur les associations, **en dépendent parfois**, car elles sont aujourd'hui de plus en plus contraintes financièrement et institutionnellement. Si certaines associations disparaissaient ce serait certains services entiers qui pourraient disparaître » (Conseil Général)
 - **Agissant clairement dans des domaines de l'action publique** :
 - « La politique de la ville est une politique publique développée par l'Etat avec l'appui des collectivités territoriales. Qui la met en œuvre concrètement ? Les associations dans les quartiers sociaux » (Conseil Régional)
 - « Les associations proposent des services ou prestations dont la finalité intéresse une grande partie de la population » (Mairie)
 - **Ancrant l'action des services dans une plus grande réactivité** :
 - « Les collectivités n'ont souvent pas la souplesse pour répondre efficacement aux problématiques des entreprises » (Conseil Général)
 - **Permettant une plus grande proximité** :
 - Les associations sont le « prolongement du service public, en traduisant, décodant et rendant accessible le service public au plus grand nombre » (Mairie)
 - **Favorisant notamment le dialogue avec/ entre certaines populations** :
 - « Les associations sont des partenaires historiques du réseau insertion et emploi. Ils ont créé des relais de proximité dans les quartiers: des lieux de ressources emploi, désamorcent les tensions entre les demandeurs d'emploi et SPE, jeunes et mission locale » (Mairie)
 - **Insuffisant de l'innovation** : pour capter le besoin, dans leur mode de gestion, dans leur offre.
 - « on peut prendre l'exemple de l'innovation sociale, ou encore sur les solutions environnementales » (Conseil Régional)

Les associations peuvent « offrir un service au public que la collectivité est incapable de proposer seule » (Mairie)

- ▶ Les associations agissent principalement à trois niveaux au service des collectivités :
 - **La cohésion sociale** : en favorisant le dialogue avec/ entre certaines populations :
« Les associations sont des partenaires historiques du réseau insertion et emploi. Ils ont créé des relais de proximité dans les quartiers: des lieux de ressources emploi, désamorcent les tensions entre les demandeurs d'emploi et SPE, jeunes et mission locale » (Mairie)
 - **La cohésion temporelle** : en offrant un modèle d'implantation long terme alternatif à la logique productiviste court et moyen terme des entreprises :
« Les associations sont toujours présentes et prennent une place dans les interstices du droit commun » (Mairie)
« Les entreprises du secteur concurrentiel regardent de très près ce qui se passe au niveau des associations et lorsqu'elles estiment les conditions favorables, elles s'implantent. Lorsque c'est défavorable elles disparaissent. Cette volatilité n'est pas envisageable pour des associations ancrées dans un territoire » (Conseil Général)
 - **La cohésion territoriale:** en soutenant les localisations défavorisées, éloignées, rurales, etc.
« Les difficultés des associations peuvent avoir des effets importants sur les territoires » (Conseil Général)
« Nous associons les acteurs associatifs aux projets de la ville afin d'en faire des acteurs du dynamisme territorial » (Mairie)
« En milieu rural, les prestataires privés ne se bousculent pas, mes associations sont le prolongement du service public » (Conseil Général)

« Les collectivités s'appuient sur les associations, en dépendent parfois car elles sont aujourd'hui de plus en plus contraintes financièrement, et institutionnellement, si certaines associations disparaissaient, ce sont certains services publics entiers qui pourraient disparaître » (Conseil Général)

▶ Le secteur des associations est néanmoins décrit par les collectivités comme étant en **profonde mutation/ en crise / à la croisée des chemins** :

▪ **De fortes tension entre un modèle axé sur des valeurs et la nécessité d'une meilleure gestion de la structure :**

« *La tendance des grandes associations est l'adoption du modèle économique dominant. Est-il adapté et compatible avec les valeurs accolées généralement ?* » (Conseil Général)

« *Le mode de gouvernance et de gestion des associations a besoin d'évoluer pour correspondre aux attentes des citoyens, des salariés et des collectivités* » (Conseil Général)

« *Il faut les inciter à la professionnalisation, les appuyer mais sans pour autant faire disparaître leurs valeurs* » (Conseil Général)

▪ **Un fort ancrage conservateur dans un milieu qui s'était traditionnellement distingué par sa capacité d'innovation :**

✓ **Un ancrage conservateur auquel les collectivités contribuent :**

« *Les associations ont eu historiquement une forte capacité d'innovation. Les modifications récentes et l'inversion des procédures de type CROSMS au profit d'appels à projets sont susceptibles de changer cela* » (Conseil Général)

« Les associations peuvent prolonger l'action publique mais leur rôle est bien plus large. Les collectivités ne doivent pas en faire de simples prestataires » (Mairie)

- ▶ Contrairement à ce qui a pu être décrit pour les entreprises, il n'existe **souvent pas d'interlocuteur privilégié** pour les associations au niveau des collectivités :

- ▶ « Toutes les directions du Conseil Régional travaillent avec le tissu associatif : culturel, sportif, économie sociale, environnement, etc. » (Conseil Régional)
« Il n'y a pas de service de la vie associative au niveau du Conseil Général : ce sont des directions qui gèrent le rapport aux associations de leurs champs avec parfois des regards transversaux à construire ou développer : par exemple entre la direction de l'insertion et celle de l'environnement ou de la culture » (Conseil Général)

⇒ Une relation qui demeure établie sur une **notion de projets**. Encore **peu de transversalité** dans l'approche de ce type de structures.

« La Direction de la vie associative, les diverses directions opérationnelles de la culture à l'action sociale en passant par le développement durable. Une dizaine de Directions en tout » (Mairie)

- ▶ Au niveau des associations, les projets en cours **varient selon l'échelon de la collectivité** avec à chaque niveau la **question de l'emploi en toile de fond** :
 - Les **régions et départements accordent de plus en plus d'importance à la notion d'économie sociale et solidaire**, les associations sont perçues comme un maillon essentiel de cette politique:
« La Région a redéfini ses aides pour soutenir la création d'emplois associatifs. Nous travaillons à un appel à projet en faveur de l'économie sociale et solidaire. Nous avons défini un appel à initiative dans les territoires ruraux à destination notamment des associations » (Conseil Régional)
 - Les **villes conduisent avec les associations deux types de projets** :
 - ✓ **Vie de la communauté/ animation d'événements** :
« Associer les acteurs associatifs aux projets de la ville et en faire des acteurs du dynamisme territorial » (Mairie)
 - ✓ **Insertion** :
« Un diagnostic local d'accompagnement financé par l'Etat vient de démarrer pour accompagner les associations intervenant sur le champs de l'insertion » (Mairie)
- ▶ Dans tous types de collectivités toutefois, des projets sont en cours visant à **réfléchir aux modalités de financement dans un contexte de baisse des budgets** :
« Dans les CG, les associations font l'objet de suivis permanents tant technique que financier lorsqu'il s'agit par exemple de déterminer les tarifs et n'oublions pas l'outil représenté par les conventions fixant les responsabilités des parties » (Conseil Général)

« Pour les Régions: le développement de filières économiques innovante en lien avec l'économie sociale et solidaires où les associations ont toute leur place » (Conseil Régional)

PARTIE III

Les collectivités et les partenariats



Perception des liens actuels associations-entreprises Des relations qui tendent à se développer

- ▶ Du point de vue des collectivités territoriales répondantes, les deux univers des associations et des entreprises coexistent mais n'interagissent pas de façon organisée et formalisée sauf pour de pures actions de mécénat/ financement :
« S'agissant du champ social, ce sont deux univers qui se côtoient mais sans véritable relation identifiée sauf dans le domaine de l'insertion » (Conseil Général)
« Des liens peu développés sauf pour quelques actions de mécénat/ parrainage qui ne concernent qu'une petite partie des associations et ponctuellement des animations » (Mairie)
- ▶ Toutefois une dynamique positive tend à se développer ces dernières années à travers :
 - Une **implication croissante des entreprises** dans le social :
« Ouverture de certaines grandes entreprises au monde associatif : marketing social, volonté de participer à leur ancrage local, recherche de nouvelles sources de recrutement » (Mairie)
 - Une **volonté des collectivités territoriales de rapprocher les associations et les entreprises** :
« La relation entre les associations et les entreprises se développe sous l'impulsion de la collectivité sous forme de dialogue réunions et conventionnement » (Mairie)
« La collectivité essaie de développer la capacité des associations d'insertion à travailler avec les entreprises pour leur orienter des publics en insertion » (Conseil Général)

« Je découvre une capacité de dialogue entreprises/ associations qui était, il y a quelques années, cantonnée à des demandes de subvention/ mécénat. Aujourd'hui des entreprises arrivent à construire des projet de développement économique en commun avec des associations » (Conseil Régional)

La logique de partenariat vue par les collectivités Des apports évidents ...

- ▶ De façon générale, les collectivités territoriales – au premier titre desquelles les Conseils Généraux - sont conscientes de l'intérêt de rapprocher associations et entreprises à plusieurs titres :
 - Une **synergie évidente** sur plusieurs champs d'action :
« Le secteur de l'insertion, comme la culture ou le sport est un champ où les liens entre entreprises et associations doivent être appuyés par la collectivité car la conjugaison de leurs atouts est une force pour la performance sociale et économique d'un territoire » (Conseil Général)
 - Une **politique en phase** avec la volonté des régions et départements de développer **l'économie sociale et solidaire**,
 - Une politique favorisant la **conduite de projets**:
« Les partenariats peuvent permettre de « fédérer un territoire en créant des liens avec des partenaires qui ne se rencontrent pas et [de] favoriser des flux économiques sur des projets communs » (Mairie)
 - **Une structuration du territoire**, une source d'attractivité:
« Ce lien entreprises/ associations est un élément de structuration du territoire qui joue dans la décision d'une entreprise de s'implanter ou pas sur un territoire » (Conseil Général)
« Le bénéfice attendu est de recréer ce lien, ce vivre ensemble, cette communication entre des univers pour les citoyens et les territoires »
 - **Un apport structurel pour les associations** :
« La professionnalisation des entreprises est aussi un moyen de démontrer la crédibilité du secteur associatif qui souffre parfois à tort d'une image d'amateurisme » (Conseil Général)
 - **Un moyen de pallier aux limites de financements** provenant des collectivités territoriales :
« L'intérêt premier pour les collectivités c'est la recherche d'autres sources de financement et de développement pour les associations dans une période où les fonds publics s'amenuisent » (Mairie)

« Les liens entre entreprises et associations doivent être appuyés par les collectivités, car la conjugaison de leurs atouts est une force pour la performance sociale et économique d'un territoire: elles mettent en œuvre des outils et des compétences différentes mais très complémentaires » (Conseil Général)

- Néanmoins les avis diffèrent sur la nécessité de systématiser ces rapprochements.
« Associations et entreprises peuvent se croiser, se compléter mais la systématisation des rencontres me pose question. » (Mairie)
- Beaucoup de collectivité prônent de **favoriser une logique projets** :
« Ces actions ne sauraient être que ponctuelles mais elles doivent être en elles-mêmes structurantes et pérennes » (Conseil Général)

« C'est sur le terrain des projets que les deux milieux peuvent se rencontrer, peu à mon avis sur du systématique, mais bien par les compétences » (Conseil Régional)

► Dans le cadre de ce rapprochement, la collectivité peut agir à plusieurs niveaux :

▪ **Identification des besoins des deux parties**

▪ **Impulsion, mobilisation :**

« La collectivité peut jouer un rôle d'impulsion et de mobilisation en fédérant des univers pas habitués à se côtoyer » (Conseil Général)

▪ **Encadrement/ ingénierie de projet :**

« Nous faisons des conventions de moyens avec elles. Le cadrage au niveau des objectifs et des justificatifs est de plus en plus serré. La dimension temporelle n'est pas toujours la même entre les entreprises et les associations » (Conseil Régional)

▪ **Information :** sur chacun des acteurs et sur leurs modalités de collaboration :

« Il semble intéressant que la collectivité permette de renforcer les connaissances des acteurs sur les modalités des relations entreprises-associations (par exemple sur le don et les conséquences fiscales, le mécénat de compétences, les témoignages de partenariats réussis » (Conseil Régional)

▪ **Recherche de financements/ établissement de pôles de ressources**

▪ **Création d'axes fédérateurs/ Direction :**

« Il y a intérêt de mettre les forces vives d'un territoire en marche vers un projet commun » (Conseil Général)

« Les liens entre entreprises et associations doivent être appuyés par les collectivités, car la conjugaison de leurs atouts est une force pour la performance sociale et économique d'un territoire: elles mettent en œuvre des outils et des compétences différentes mais très complémentaires » (Conseil Général)

Les enjeux du rapprochement pour les collectivités territoriales

Un enjeu principal : l'emploi qui s'exprime différemment selon les territoires

► Des enjeux différents selon l'échelon de la collectivité :

■ Pour les **Conseils Régionaux** :

- ✓ Un rôle **perçu comme plus indirect** avec comme intermédiaire les organismes structurants du territoire
- ✓ **Deux champs d'action** clairement identifiés toutefois :
 - Le développement du lien social
 - Le développement des filières économiques, innovation:

« Pour la collectivité, il y a l'intérêt de mettre les 'forces vives' d'un territoire en marche vers un projet commun chacun avec ce qu'il peut lui apporter... par exemple en mobilisant les acteurs autour de nouvelles filières économiques, innovantes, environnementales, qui permettent le développement de nouveaux services aux citoyens où les associations ont leur rôle à jouer » (Conseil Général)

■ Pour les **Conseils Généraux**, l'**accès à l'emploi et l'insertion** est le principal champ d'action identifié :

« Pour les départements, l'enjeu est l'accès des personnes en insertion suivies par les associations à l'emploi dans les entreprises : à la fois un enjeu politique et un enjeu financier » (Conseil Général)

■ Pour les **mairies**, la **priorité se situe au niveau du développement du tissu urbain**:

« Il s'agit surtout de la structuration du réseau local d'acteurs capables de travailler ensemble pour la participation à des projets de proximité (Conseil Général amené à s'exprimer sur le rôle des mairies)

⇒ Dans tous ces champs d'action **l'emploi et l'insertion demeurent néanmoins au cœur des préoccupations.**

« L'emploi est prioritaire dans l'accès aux droits fondamentaux de tous citoyens » (Mairie)

- ▶ Si les responsables interrogés comprennent l'apport de la création de partenariats entreprises associations, **plusieurs contraintes existent encore** à leur développement :
 - **Au sein des collectivités territoriales :**
 - ✓ **Manque de coordination entre collectivités :**
 - « Des questions de concurrence entre collectivités et de sensibilités politiques peuvent freiner le développement de certaines initiatives » (Conseil Général)
 - « Un moment, il conviendrait de partager les observations , les diagnostics, de s'écouter plutôt que de multiplier des actions éparses aux résultats incertains » (Conseil Général)
 - ✓ **Absence de réelle volonté politique pour des actions plus perçues comme des moyens que des fins:**
 - « Le partenariat entreprise – association est un moyen, et non un objectif » (Conseil Régional)
 - ✓ **Manque de vision transversale entre Directions/ au sein des collectivités:**
 - « Méconnaissance pour la Direction de la vie associative du champ économique et des multiples autres projets à mener. » (Mairie)
 - ✓ **Un engrenage complexe** perçu comme difficile à maîtriser:
 - « Crainte de mettre le doigt dans un engrenage difficile à gérer et à maîtriser » (Mairie)
 - **Au sein des deux partenaires :**
 - ✓ **Un manque d'implication de la part des entreprises :**
 - « Les entreprises n'ont pas forcément conscience de la plus value que peuvent apporter les associations et l'économie sociale et solidaire de manière générale » (Conseil Général)
 - ✓ **Une méfiance de certaines associations** qui souhaitent garder leur caractère indépendant :
 - « Parmi les associations avec lesquelles nous travaillons, quelques unes sont réticentes à l'idée de développement de ces partenariats et pensent qu'ils doivent rester des « one shot » afin de garantir l'indépendance de chaque partenaire (Conseil Régional)
 - En parallèle, les collectivités soulignent une **difficulté d'évaluation des retombées :**
 - « Les retombées positives qui peuvent être attendues ne sont pas forcément perceptibles » (Mairie)

CONCLUSION



- ▶ Dans un contexte de réduction des subventions, les collectivités territoriales sont aujourd'hui plus que jamais conscientes des bénéfices liés à la création de partenariats associations entreprises :
 - Une **synergie évidente** sur plusieurs champs d'action : lien social, économie, innovation.
 - Une politique favorisant la **conduite de projets fédérateur** du territoire
 - Une **structuration du territoire**, une source d'attractivité
 - ▶ Il semble néanmoins que les mentalités évoluent plus vite que les structures avec plusieurs freins clairement identifiés ...
 - **Manque de coordination entre collectivités**
 - **Absence de réelle volonté politique pour des actions plus perçues comme des moyens que des fins**
 - **Manque de vision transversale entre Directions/ au sein des collectivités**
 - ▶ ...freins auxquels s'ajoutent une **méfiance** et un **manque de volonté** venant soit des associations soit des entreprises.
- ⇒ De façon générale, si l'idée de rapprocher entreprises et associations progresse, cette dernière demeure souvent encore **limitée au cadre du projet**.
- ⇒ Le manque de volonté de la part des différentes parties et les difficultés organisationnelles/ structurelles des collectivités **empêchent d'ancrer cette notion dans une vision plus systémique**.

- ▶ Dans le cadre de cette étude, les collectivités territoriales rappellent l'importance qu'elles souhaitent accorder à tout mouvement favorable qui rassemblerait les entreprises et les associations autour de projets de partenariats portant à la fois l'intérêt économique du territoire et l'intérêt général.
- ▶ Dans un mouvement pragmatique et de projets en projets chaque collectivité, à la hauteur de ses enjeux (Conseil généraux, régionaux, communes), semble s'orienter vers la reconnaissance des freins qui leur permettraient de mieux définir une « **politique de projets** » donnant sens alors à un dispositif adapté.
- ▶ Cette première reconnaissance constitue une avancée réelle dans les mentalités, car la question est bien : Comment pouvons nous, nous-mêmes, considérer des dispositifs territoriaux adaptés au soutien des partenariats.
- ▶ Les solutions envisagées **évoquent la notion de vision systémique pour soutenir la mise en place d'un dispositif qui devrait alors inscrire les projets de partenariats dans le cadre d'un objectif prioritaire global et transverse.**

Remerciements

Merci aux Responsables des 10 Collectivités Territoriales qui ont participé à cette étude.

L'étude a été conduite selon les règles établies de la charte CCI ESOMAR respectant les dispositions mises en place pour la protection des répondants dans les études.

(loi informatique et libertés du 6 janvier 1978 et recommandations de la CNIL)



Charles-Benoît HEIDSIECK

Président fondateur

Amélie FOURMY

Responsable de l'Observatoire des partenariats associations / entreprises

arpea@lerameau.fr Tel : 01 53 66 99 70

Partenaires Institutionnels
de l'Observatoire



“opinionway

Olivier Guillon

15 place de la République

75003 Paris

Tel : 01 78 94 90 00



Anne ROBIN

Directeur Général

Tel : 01 55 65 15 31

contact@comisis.com

**Directrice scientifique du
programme d'études ARPEA**