

**« Comment développer le partenariat entre associations et entreprises
sur le territoire de la métropole Lilloise ? »**

**UNE EXEMPLE D'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF
TRANS-SECTORIEL**

(CBE Roubaix Tourcoing et CBE Lille – 2006)

*21 associations (150 emplois concernés)
Budget global d'ingénierie : 32 700 euros (1560 euros par association)*

Le thème du développement des partenariats avec les entreprises, notamment autour du mécénat est un des thèmes phare des accompagnements collectifs développés dans le cadre du dispositif DLA.

L'originalité réside ici dans trois points :

- *le choix du trans-sectoriel,*
- *un objectif concret et la volonté d'aller plus loin que de la simple (in)formation collective*
- *un découpage en trois volets et une organisation en sous-groupes pour une démarche globale faisant appel à trois experts.*

En cours d'amélioration (une deuxième édition est d'ores et déjà envisagée), cet accompagnement n'en reste pas moins un exemple de montage atypique aux enseignements riches pour d'autres DLA.

HISTORIQUE D'UNE DEMARCHE EXPERIMENTALE

Des associations de tous secteurs déjà mobilisées dans le cadre de l'édition d'un répertoire

L'idée de cet accompagnement est née à la suite de la mise en place en 2003 par le CBE Roubaix Tourcoing Vallée de la Lys en partenariat avec le CBE de Lille, d'une démarche visant à promouvoir les prestataires des services associatifs auprès de leurs clients potentiels (écoles, lycées, villes, centres sociaux, MJC, maisons de retraite, hôpitaux, comités d'entreprises). Cette démarche s'était alors traduite par l'édition et la diffusion de trois répertoires thématiques (culture-loisirs, environnement-citoyenneté, sports) et la mise en ligne d'un site Internet dédié. L'évaluation de cette démarche avait montré que ces outils étaient insuffisants pour amener ces clients à « passer commande » ; un contact direct avec le prestataire étant souvent un passage obligé.

Un objectif de départ concret : préparer un contact direct entre associations et entreprises

Le CBE RTVL a donc souhaité expérimenter des rencontres entre associations prestataires et clients potentiels permettant à ces derniers de découvrir concrètement les services proposés, dans le cadre de rendez-vous individualisés et de conférences. L'objectif de l'accompagnement collectif envisagé était de préparer les associations à cette rencontre.. Deux pistes représentant deux volets de l'accompagnement étaient prévues en amont pour préparer les associations à cette rencontre : la vente de prestations aux CE et le mécénat d'entreprise.

Au final, 21 associations ont participé à cet accompagnement collectif, dont 2/3 d'associations culturelles de tous domaines (théâtre, danse, cirque, patrimoine, cinéma, jeux) ; les secteurs du sport, de l'environnement, sanitaire et social, de l'insertion étaient également représentés.

Activités des associations accompagnées

Promotion de la culture chinoise
Organisation de centre de vacances enfants adolescents
Promotion du cinéma d'animation
Compagnie de théâtre
Etablissement et service d'aide par le travail
Insertion de demandeurs d'emploi
Création, promotion et diffusion de danse orientale
Conservation et valorisation du patrimoine rural local (musée)
Culture informatique tout public
Animation, location et formation autour du jeu
Sport (arts martiaux)
Sport (volley ball)
Démocratisation culturelle pluridisciplinaire
Ferme pédagogique
Galerie d'art / promotion de jeunes artistes locaux
Compagnie de théâtre
Education, citoyenneté internationale
Compagnie de danse
Animation et spectacles pour enfants hospitalisés
Compagnie de cirque
Promotion du jeu, culture et éducation populaire

DEROULEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT POUR UNE APPROCHE GLOBALE

Une première réunion d'information réunissant près de 30 associations de tous secteurs

Une première réunion a été organisée pour présenter le projet d'accompagnement. Toutes les associations ayant participé à l'édition du répertoire ont été invitées. À la suite de cette journée, une vingtaine d'entre elles se sont spontanément inscrites pour participer aux rendez-vous avec les entreprises. Cette réunion a été aussi l'occasion pour elles de préciser leurs attentes dans un document écrit. La plupart des associations inscrites avaient déjà été accompagnées dans le cadre d'un accompagnement DLA individuel.

Un accompagnement organisé en sous-groupes, des objectifs répartis sur trois cabinets

L'organisation de l'accompagnement en trois volets a découlé des constats suivants : certaines associations sont parfois réticentes à développer des ventes de prestations de service de peur de s'éloigner de leur objet social, mais aussi de peur des implications en termes de fiscalité. Elles ont également souvent des difficultés à présenter leurs services, valoriser leur travail, afficher des tarifs, et trouver un langage commun avec les entreprises. Certaines associations recherchaient des partenariats privés, mais plutôt sous forme de mécénat, d'autres souhaitaient vendre des prestations. Plusieurs sous-groupes d'associations ont donc été constitués en fonction des attentes exprimées lors de la journée d'information.

« Marketing »

- cabinet Horizon Marketing
- 1 entretien individuel par structure (diagnostic des besoins)
- 3 demi-journées en collectif (apport théorique et construction d'outils)
- 9 associations réparties en trois groupes

« Mécénat »

- cabinet Entreprendre en culture
- 2 journées en collectif (apport théorique, méthodologique et témoignages¹)
- 1 entretien individuel par structure
- 12 associations

« Fiscalité »

- LTA société d'expertise comptable
- 1 journée en collectif
- Toutes les associations concernées (21)

¹ Responsable du marché des associations au Crédit Mutuel de Lille, responsable de la Fédération nationale des centres sociaux de Paris, délégué en charge de l'animation du club des fondations d'entreprises du Nord-Pas-de-Calais au sein du réseau Alliances, conseiller DRAC en charge du mécénat.

ÉVALUATION PAR VOLETS

Évaluation du volet « Marketing »

L'objectif énoncé dans le cahier des charges était d'aider les associations à construire des prestations adaptées à la demande des entreprises et comités d'entreprise, en leur permettant d'élaborer un outil de communication (contenu de la prestation, message, arguments, éventuellement tarifs, modalités de contractualisation, public visé). Le document produit devait pouvoir être par la suite diffusé aux entreprises et aux comités d'entreprise avec l'invitation aux rendez-vous organisés par le CBE. Les apports furent nombreux (contours de l'offre de prestation de service plus affinés, outils de prospection à utiliser mieux identifiés ...). Cependant, la durée de l'accompagnement a été jugée trop courte sur ce volet. L'évaluation faite par le CBE suite à l'accompagnement a montré que les associations ont manqué d'un temps de mise en place pratique des outils.

Les pistes d'amélioration du volet « Marketing »

Prédéfinir plus grande des besoins des associations

Prolonger la durée de l'accompagnement

Suivi post-accompagnement individuel systématique après le travail en groupe

Évaluation du volet « Mécénat »

L'objectif de ce volet était d'apporter aux associations un éclairage sur les différentes modalités de partenariat possibles avec les entreprises et les comités d'entreprise (mécénat, vente de prestations, sponsoring, fondations), d'aider chacun à identifier ses propres modalités d'approche de l'entreprise et du comités d'entreprise, et de définir un échantillon des entreprises et comités d'entreprise, cibles au regard des prestations proposées par les associations.

La combinaison journées en collectif / entretien individuel a été jugée très satisfaisante. Tous ont salué notamment les conseils délivrés par l'entretien individuel « post-formation » dont l'objectif était de préfigurer ou valider un dossier de partenariat, vérifier l'intégration et la bonne compréhension de la formation, aider l'association à définir des contreparties, et identifier des fondations et entreprises sur le territoire de l'association. Un travail de fond sur les messages à faire passer a été réalisé. Au final, chacune des associations a construit un dossier de partenariat en direction d'une entreprise ciblée. La cible des comités d'entreprises a en revanche quant à elle été peu approfondie par les associations, jugée plus difficile à atteindre dans un premier temps.

Certaines associations auraient souhaité aller jusqu'à des mises en situation avec des responsables d'entreprise. Les premières réponses au questionnaire d'évaluation ont montré que six mois après, 1/6 seulement des associations ayant répondu avaient réussi à ce stade à obtenir un partenariat avec une entreprise.

Les pistes d'amélioration du volet « Mécénat »

Mettre en place des mises en situation avec des responsables d'entreprises

Organiser des rencontres avec des responsables d'entreprises (forum)

Multiplier les témoignages d'entreprises

Prévoir un entretien individuel avant le démarrage de ce volet

Évaluation du volet « Fiscalité »

Le troisième volet de l'accompagnement était consacré à l'information des associations sur les incidences fiscales du développement de ventes de prestations de services et sur le cadre juridique et fiscal du mécénat. Lors de cette journée, l'expert-comptable intervenant a fait témoigner un chef d'entreprise mécène sur ses critères de sélection et sur sa manière d'aborder les projets qu'il finance. Cette intervention a été particulièrement appréciée par les participants, tant elle leur a permis de démystifier le monde de l'entreprise et notamment du mécénat d'entreprise.

Les pistes d'amélioration du volet « Fiscalité »

Davantage d'exemples pratiques

Exiger que l'administrateur ou le comptable de l'association soit présent

Travailler en deux temps pour permettre de revenir sur sa propre comptabilité entre deux sessions

ENSEIGNEMENTS ET FACTEURS DE SUCCES

Un temps de montage incompressible et le rôle moteur de la coordination du DLA

Au dire de Pascale Odoux, coordinatrice du DLA, le montage d'une telle opération est long et comporte un temps incompressible de maturation « *Cela a été long, 4 à 6 mois, et pourtant dans notre cas, les associations étaient déjà mobilisées. Formuler la demande sur ce thème a pris du temps, donner de la cohérence au lien entre les trois volets aussi* ». La forte implication de Pascale Odoux (CBE RTVL) et la motivation de Laure Decouvelaere (CBE Lille) pour la démarche ont été des éléments facilitant importants pour le montage de cette opération complexe.

Une co-construction avec une équipe de cabinets complémentaires, en lien constant

Un des facteurs de réussite de cet accompagnement selon la coordinatrice du DLA aura été également la mobilisation d'une équipe de consultants complémentaires et le fait qu'ils ont été tout du long en appui du comité de pilotage avec des allers-retours constants, notamment dès l'amont sur le choix des structures et leur répartition entre les volets, de même que tout le long de l'accompagnement, dans le cadre d'un comité de suivi, réuni régulièrement pour faire le point sur la démarche. La mobilisation de trois prestataires différents a permis un apport d'expertises évident. De plus, les consultants des volets « Marketing » et « Mécénat » ont été en lien constant, pour échanger sur chacune des structures. et aboutir à la rédaction d'un dossier de partenariat finalisé.

L'avantage d'un accompagnement « trans-sectoriel » pour développer du lien entre associations. Cet objectif de lien trans-sectoriel a été atteint, certaines associations participantes ayant mis en place depuis l'accompagnement des actions communes avec d'autres associations du groupe (vente de prestations notamment). À ce titre, P. Odoux souligne l'importance des moments informels pour favoriser les échanges d'expériences entre associations (notamment les faire manger ensemble le midi). « *Certaines étaient ici plus avancées que d'autres et un véritable transfert de compétences s'est passé entre elles, en particulier sur la comptabilité (échange d'outils).* »

Une nécessaire sélection des associations sur plusieurs critères

Face à une demande parfois démesurée sur cette thématique, Pascale Odoux coordinatrice du DLA rappelle l'importance de sélectionner des associations sur leur potentiel à mobiliser des fonds privés. Ici, un des facteurs de succès a donc été d'avoir affaire à des associations déjà mobilisées (édition du répertoire en 2003) et un engagement sur la base d'un projet de partenariat précis. La plupart des associations avaient par ailleurs déjà été accompagnées dans le cadre d'accompagnements individuels.

Un suivi post-accompagnement indispensable sur cette thématique

L'évaluation réalisée auprès des associations accompagnées l'a confirmé : la demande de cas pratiques est grande. « *La seule théorie sur ces thèmes-là ne fonctionne pas, tant les freins à lever sont grands, on le sait* ». P. Odoux conseille de prévoir dès l'amont un important suivi post-accompagnement (1,5 jours par association) pour continuer à travailler sur des outils concrets.

Organiser des rencontres avec des entreprises : un objectif à maintenir pour le DLA mais à plus long terme

L'accompagnement a montré que du temps était encore nécessaire pour développer des contacts concrets avec le milieu économique. L'organisation d'un forum, voulue par le CBE devrait permettre ainsi concrètement de parfaire cette approche et développer des connections. Cet objectif concret de départ n'a pour l'instant pas été atteint. « *L'organisation d'un événement plus global au niveau régional est envisagé, mais c'est plus long que prévu. Un comité de pilotage spécifique est en cours* ». Des contacts ont été pris avec le MEDEF local et la CCI. En attendant, le CBE RTVL a proposé de renouveler cette action.

Contact

Comité de Bassin d'Emploi Roubaix-Tourcoing- Vallée de la Lys
MIE – Maison de l'emploi
Pascale ODOUX
150 rue de Fontenoy
59100 Roubaix
Tel : 03 59 30 67 30
paodoux@cbertvl.org