

# LES RELATIONS ENTRE ENTREPRISES ET ASSOCIATIONS

Novembre 2009

## Réflexions et Propositions de la CPCA pour le développement d'un modèle partenarial

En tant qu'instance de représentation du mouvement associatif organisé en France, la Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA) a souhaité exprimer une position sur le sujet du développement des relations entreprises-associations en France.

Si les ressources financières générées par les pratiques de mécénat se limitent à 1,5% du financement global de la vie associative dans notre pays (chiffre CNRS), celles-ci auraient cependant vocation à croître au regard des attentes respectives des associations et des entreprises.

Cependant, compte tenu de la limite des ressources financières mobilisables par les entreprises pour de tels partenariats, l'enjeu de ces derniers dépasse la seule question du mécénat financier. Pour la CPCA, ces relations ne peuvent être que complémentaires des

partenariats entre associations et pouvoirs publics au service de l'intérêt général.

Ce document a ainsi pour objectif de communiquer une première position de la CPCA sur un sujet clé pour le développement du mouvement associatif organisé. Cette position, qui sera régulièrement réactualisée, accompagne les conclusions d'une enquête partenariale réalisée, en mai 2009, par la CPCA et l'association *Le Rameau*. Les résultats de cette enquête offrent un état des lieux généraliste des relations partenariales entre entreprises et associations. Ceux-ci sont librement téléchargeables à partir du site internet de la CPCA.

Enfin, pour les acteurs associatifs, ce document propose des réflexions préalables à la construction de partenariats équilibrés avec les entreprises, au service de l'intérêt général et dans le respect des spécificités associatives.



● conférence permanente des coordinations associatives

## SOMMAIRE

---

### **Contexte :**

*Tendances partenariales  
d'intérêt général*

> page 3

### **Questions fondamentales :**

*Du général au particulier*

> page 4

### **Réflexions et propositions de la CPCA**

*Pour un modèle de développement  
des relations partenariales entre  
entreprises et associations*

> pages 5-6

**L**e thème des relations partenariales entre associations et entreprises n'est pas nouveau. Il est porté notamment par des organisations telles que l'Admical ou encore l'IMS depuis les années 1980. Il est surtout expérimenté par de nombreuses associations sous des formes très variées, avec des principes et des contenus très différents. L'évolution plus récente de la fiscalité en matière de parrainage et de mécénat témoigne également du développement de ces relations et du rôle joué par l'Etat pour en clarifier les contours et en dynamiser la portée.

Il est d'abord nécessaire de mettre en avant deux grandes tendances qui constituent la toile de fond des partenariats entre entreprises et associations :

- La crise de légitimité du monde entrepreneurial classique et les fortes attentes des citoyens et des salariés vis-à-vis des entreprises : Qu'apportent-elles à la société ? Que doivent-elles à la société ? Comment peuvent-elles davantage concrétiser leur responsabilité sociale ?
- La restructuration de l'Etat qui modifie profondément ses relations avec la société civile. Afin de mettre en oeuvre des politiques publiques, l'Etat délègue ainsi de plus en plus ses responsabilités et ses missions vers des acteurs publics et privés (agences, opérateurs privés à but lucratif, associations, etc.). Dans ce mouvement, comment préserver le pacte social ? Comment préserver l'indépendance et l'identité des projets associatifs dans la réponse aux besoins sociaux ?

Depuis plus de cent ans, le monde associatif représente un acteur français majeur dans l'impulsion et la mise en oeuvre par la société civile de projets d'intérêt général, d'utilité sociale et citoyenne. Il est aussi devenu un acteur clé du développement de l'Etat providence en anticipant et en relayant de façon de plus en plus professionnalisée, des besoins sociétaux. Mieux, ce développement est plébiscité par la population

qui cite les associations en tête des institutions auxquelles elle fait confiance tout en souhaitant, à l'avenir, son développement économique.

*Dés lors, les enjeux partenariaux entre entreprises et associations deviennent plus clairs :*

- Les entreprises ont besoin des associations pour concrétiser des démarches de responsabilité sociale. Ces dernières trouvent en effet parfois des difficultés d'application à l'intérieur des entreprises. Au-delà de leurs propres projets, les associations peuvent apporter des changements dans le fonctionnement de l'entreprise (par exemple en matière d'impacts sociétaux et de retombées sur l'environnement).
- L'Etat a besoin du développement des relations partenariales entre entreprises et associations pour favoriser l'innovation socio-économique. Si l'Etat se trouve en situation de financement contraint pour co-financer des projets d'intérêt général, les ressources financières apportées par les entreprises ne peuvent être des compensations au désengagement de l'Etat de ses missions d'intérêt général. En tant que garant de l'intérêt général, l'Etat doit donc jouer un rôle dans le développement de ces relations.
- Les associations ont besoin de nouer des partenariats avec les entreprises pour répondre à l'augmentation croissante des besoins sociaux. Avec 37 000 associations créées chaque année, la concurrence inter-associative est forte pour accéder à des financements. De surcroît dans un contexte de restructuration des financements publics. Ainsi au-delà du rôle de bailleur, les entreprises peuvent transmettre aux associations des compétences et des savoir-faire pour notamment s'adapter à ce nouveau contexte économique.

# Questions fondamentales

Du général au particulier

**Nous vivons donc bien une nouvelle étape des relations entre entreprises et associations. Comment analyser cette situation dans le cadre d'une pratique associative ? Quatre questionnements peuvent être identifiés.**

- **Qui définit et qui porte l'intérêt général ?** Cette question est sous-jacente au débat. La création législative du fonds de dotation en août 2008 remet en question le rôle de l'Etat dans le processus de définition préalable de l'utilité publique. Avec l'apparition de cet outil juridique, le caractère "d'intérêt général" d'une mission ou d'un projet est en passe d'être auto-définie par des acteurs de la société civile. Cette évolution ne doit pas occulter la place accordée à la collectivité publique dans la relation associations-entreprises. De plus, à partir du moment où l'Etat co-finance - par la défiscalisation - des actions de mécénat, celui-ci doit être envisagé comme une partie prenante du développement des partenariats entre entreprises et associations.

- **Quelles sont les finalités des relations entreprises-associations ?** Les réponses à cette question sont multiples et variées. A la vision d'une "ancienne philanthropie" basée sur le seul bon-vouloir des dirigeants, se substitue un ensemble complexe de transactions : communication croisée, échanges d'expertises et de savoir-faire, processus d'évaluation des actions financées... De plus, la diversité des interlocuteurs au sein même des entreprises (syndicats, salariés, dirigeants) est une réalité à prendre en compte dans la définition des objectifs partenariaux.

- **Quelle est la place de l'association en tant qu'entreprise et organisation économique d'utilité sociale ?** Cette question apparaît iconoclaste dans un tel débat alors qu'elle est un des fils rouges de la négociation partenariale. Prendre en compte les spécificités des modèles économiques des différents secteurs d'activité associatif, c'est tenter de dépasser les seuls prismes philanthropiques

ou caritatifs à travers lesquels sont fréquemment perçues les associations. Ces dernières vivent en effet des réalités économiques qui ne peuvent être éludées (restructuration actuelle des financements publics, désengagement de l'Etat, concurrence entre associations pour l'accès à des financements, etc.). Par ailleurs, du côté des entreprises, les partenariats avec des associations s'inscrivent également dans des intérêts et des réalités économiques : valorisation de l'image de l'entreprise, stratégie de fidélisation des clients, stratégie commerciale pour étendre des marchés, etc. Ces dimensions économiques doivent apparaître de la façon la plus transparente possible afin de favoriser la compréhension et la confiance entre les parties prenantes du partenariat.

- **Quel rôle pour le mouvement associatif organisé français ?** Depuis quelques années, les relations entre entreprises et associations sont devenues un véritable marché. Si de nombreuses ressources externes au secteur associatif existent (consultants indépendants, structures d'intermédiation, bureaux d'études, etc.), l'indépendance des associations et de leurs projets est un enjeu-clé dans le développement de partenariats avec des entreprises. Dès lors, les têtes de réseaux associatives occupent une place stratégique : observation des attentes de leurs associations membres, proposition de démarches déontologiques et de codes de conduite, orientation des entreprises vers des associations membres, etc. Elle peuvent également valoriser les garanties apportées par leurs membres en termes de transparence financière, de gouvernance, de contrôles légaux, etc. Porteuses d'une fonction de recherche et développement, les têtes de réseaux associatives sont aussi susceptibles d'accompagner et de former leurs membres à la conduite de négociations partenariales avec des entreprises. Enfin, les têtes de réseau constituent des espaces de dialogue et de concertation pour aborder des sujets tels que la co-construction de l'intérêt général, la définition de la responsabilité sociale des entreprises, l'implication des salariés dans des projets d'intérêt général, etc.

# Réflexions et Propositions de la CPCA

## Pour un modèle de développement des relations partenariales

- La CPCA fait le constat d'une attente forte des associations en matière de relations partenariales avec les entreprises. Il s'agit donc d'une perspective qui mérite toute l'attention des instances représentatives du monde associatif, des différents acteurs de l'entreprise mais également des pouvoirs publics.

- Pour favoriser l'émergence d'un modèle français de relations partenariales entre entreprises et associations au service de l'intérêt général, il faut rappeler des difficultés connues : limites dans la mobilisation des ressources humaines salariées dans un contexte de crise ; limitation des partenariats à certaines causes et certains publics au détriment de la diversité associative ; définition de la situation du besoin par ceux qui financent, faible incitation à l'efficacité organisationnelle ; difficultés à dépasser le mécénat financier de communication ; difficultés à construire une gouvernance efficace du partenariat ; etc.

- Face à ces limites, de nombreuses théories de la philanthropie moderne insistent sur le rôle des pouvoirs publics dans la régulation des partenariats entre associations et entreprises à but lucratif. C'est pourquoi les questions de financement et de défiscalisation ne doivent pas empêcher un débat sur la redéfinition, la co-construction et le portage de l'intérêt général par des acteurs de la société civile.

- Cette perspective de développement et les dispositions légales qu'elle implique à l'avenir, doit donc s'inscrire dans le cadre d'une politique publique du développement de la vie associative: clarification des modalités de financement des projets associatifs, développement des capacités de formation des bénévoles et des salariés associatifs, soutien au développement d'une fonction de recherche et développement au sein du secteur associatif, etc.

*Dés lors, quelles sont les conditions préalables au développement des relations partenariales ?*

### Principes clés

- Les relations partenariales entre entreprises et associations doivent se développer en France notamment dans le cadre plus large de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

- Cette relation doit contribuer à une économie plus responsable. Ceci, dans le respect du droit d'initiative citoyen et du pouvoir d'interpellation inhérents au secteur associatif.

- Dans ce cadre, les pouvoirs publics sont les garants de l'intérêt général. Ils constituent une composante-clé d'un modèle de développement des relations partenariales entre associations et entreprises.

- Ce développement ne peut constituer un prétexte au désengagement de financements publics pour les associations ni au désengagement des pouvoirs publics de leurs missions fondamentales.

- L'organisation de l'Etat doit s'adapter au développement des partenariats entre entreprises et associations. En effet, la seule approche du mécénat culturel - historiquement bien ancrée et soutenue par l'appareil d'Etat - ne peut suffire comme modèle de développement exclusif pour l'essor des relations partenariales entre entreprises et associations. Celles-ci ne peuvent se limiter au financement de missions de service public (santé, éducation, recherche), elles doivent aussi favoriser l'initiative citoyenne.

- Une meilleure inter-connaissance entre entreprises et associations est aujourd'hui nécessaire afin de lever les obstacles culturels et/ou idéologiques aux partenariats.



# Les propositions

## 1. L'État doit jouer un rôle dans le développement d'un modèle français de relations partenariales entre entreprises et associations.

- Il doit favoriser la communication sur les dispositifs existants et développer l'intermédiation entre associations et entreprises.
- Concrètement, ce rôle passe par le soutien aux têtes de réseaux associatives, par l'impulsion d'expertises nationales, par le soutien de sites internet de références pour remplir une fonction d'animation des dispositifs d'intermédiation.
- L'organisation de l'Etat doit également s'adapter au développement de ces relations partenariales en créant, au niveau national et au niveau régional, des cellules d'appui technique.
- Le Conseil de développement de la vie associative (CDVA) constitue l'outil ad hoc pour permettre à l'Etat de financer des activités en faveur des partenariats entre entreprises et associations. Un appel à projet spécifique pourrait être lancé afin de financer les travaux menés par des fédérations et des regroupements associatifs tels que des ingénieries de formation des élus associatifs aux enjeux des partenariats, des initiatives d'accompagnement, des études et des évaluations portant sur les impacts des partenariats développés avec des entreprises, etc. Il s'agit avant tout de soutenir les têtes de réseaux associatives dans leur fonction de recherche et développement au service de partenariats d'intérêt général.

**N.B :** De manière générale, les éléments de la première et de la deuxième proposition visent à atténuer les inégalités entre associations pour accéder aux partenariats avec des entreprises. Inégalités qui s'expliquent notamment par une médiatisation plus importante de certaines causes associatives et par de fortes différences de moyens dédiés à la recherche professionnalisée de partenariats.

## 2. Devant la forte croissance des demandes associatives de partenariat avec des entreprises, le mouvement associatif organisé doit favoriser les initiatives de mutualisation dans les territoires.

- Cette approche collective est une solution efficace pour faire face à la concurrence inter-associative en matière de partenariats avec des entreprises. Concrètement, cela passe - dans les territoires - par la mise en oeuvre d'outils permettant de mutualiser les ressources partenariales avec les entreprises.
- Sur ce point, les collaborations avec les Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie (CRCI) ou encore avec les Conseils de développement des pays devraient favoriser les rencontres entre projets associatifs et entreprises locales.

## 3. Cette approche régulée du modèle français de la relation entreprises-associations, suppose la mise en oeuvre de codes de conduite partenarial.

- Les représentants du mouvement associatif organisé, les représentants des mouvements d'entreprises devraient - au niveau national et régional - co-signer des codes déontologiques de pratiques partenariales. Ceux-ci devraient permettre de dépasser le seul "mécénat de communication" tout en refusant d'être la caution d'un désengagement financier des pouvoirs publics.
- Ces codes de bonne conduite devraient privilégier un mécénat de "recherche et développement" en faveur de l'innovation socio-économique. Les têtes de réseaux associatives offrent l'espace de concertation ad hoc pour élaborer de tels documents.

## NOTES

---



● conférence permanente des coordinations associatives

La Conférence Permanente des Coordinations Associatives rassemble les organisations sectorielles et affinitaires représentatives des divers domaines de l'activité associative. Elle rassemble 500 000 associations au travers de ses 16 coordinations nationales et des CPCA régionales présentes sur tout le territoire. Parmi ses activités d'information, la CPCA publie périodiquement la revue «*La Vie Associative*» et propose un portail internet traitant des thèmes fondamentaux de la vie associative.

#### **La CPCA**

28, place Saint Georges

75009 Paris

T. 01 40 36 80 10 - F. 01 40 36 80 11

[www.cPCA.asso.fr](http://www.cPCA.asso.fr)

[info@cPCA.asso.fr](mailto:info@cPCA.asso.fr)