

Les partenariats associations & entreprises

REFERENTIEL

*Initier ou renforcer
une politique de partenariats
avec les entreprises*



Novembre 2011

Référentiel réalisé
en partenariat avec



et



Novembre 2011

© CHORUM et LE RAMEAU

Avec leurs 1,9 millions de salariés, les associations représentent près de 8 % de l'emploi en France et 84 % des établissements employeurs dans l'ESS.

Les associations font face à des enjeux majeurs qui les incitent à nouer de nouveaux partenariats stratégiques. Les associations « historiques » sont confrontées au désengagement des financeurs publics (impliquant une nécessaire diversification des activités et des sources de financement) et à un changement d'échelle sollicité par les pouvoirs publics (fusion, adossement, unions, etc.). Les associations nouvellement créées font face à des problématiques de pérennisation et de croissance puisqu'on constate une forte mortalité des associations de moins de 2 ans.

Un des enjeux communs partagés par le secteur associatif est la question de la conceptualisation de son savoir-faire et de la promotion de son offre. Tous ces défis de transformation incitent les associations à se rapprocher de nouveaux partenaires pour sécuriser leur développement et pérenniser leur projet associatif. Tant pour les entreprises que pour les associations, le renforcement de leur relation est devenu nécessaire. Parmi les enjeux stratégiques des entreprises, favoriser leur ancrage territorial, améliorer leur image, mobiliser et fidéliser leurs collaborateurs, améliorer leur performance opérationnelle font partie des questions centrales sur lesquelles les associations peuvent apporter leur expertise et leur savoir-faire.

Plus profondément encore, il est essentiel d'inventer de nouvelles solutions face aux défis de société auxquels nous sommes confrontés. Pour cela, il convient de mobiliser toutes les énergies pour co-construire le bien commun. Ainsi 86 % des français pensent qu'il est urgent qu'associations et entreprises travaillent ensemble pour résoudre les problèmes de société¹.

A travers CIDES, son centre de ressources et d'action, la Mutuelle CHORUM s'investit pour le développement de l'emploi de qualité en accompagnant les associations dans leur rôle d'employeur (ressources humaines, management, prévention et santé au travail, etc.) et en les soutenant dans leur développement. C'est pourquoi CHORUM s'intéresse depuis plusieurs années à la question des relations associations & entreprises, un moyen de parer la crise des financements des associations et de développer des projets d'intérêt général.

Bien que les relations associations et entreprises soient d'ores et déjà une réalité, elles sont amenées à s'intensifier dans les mois et les années à venir. Il ressort des observations du programme ARPEA (Analyse des Relations et des Partenariats entre Entreprises et Associations), conduit par l'association Le RAMEAU, que 66 % des dirigeants associatifs, 60 % des PME et 58 % des entreprises pensent que les relations associations & entreprises sont sources d'innovation pour chacun. Il s'agit donc pour CHORUM d'encourager ce mouvement en proposant des outils adaptés aux associations.

En effet, malgré l'opportunité de développement que constitue le partenariat entreprise, concevoir sa stratégie de partenariat, intégrer les différentes parties prenantes de l'association, et initier le rapprochement auprès d'une entreprise n'est pas chose aisée.

L'objectif pour CHORUM est donc d'inciter les associations à creuser des modes de coopération qui dépassent, pour les associations, la logique de subventionnement et pour les entreprises la logique verticale du mécénat au profit d'une coopération active, source d'innovation sociétale et de création de valeur, voire de flux d'affaires.

Ce référentiel des partenariats, réalisé en partenariat avec Le RAMEAU, aborde les principales thématiques concourant à la mise en place de partenariats associations & entreprises, telles que : les enjeux des relations entre associations et entreprises, les différents modèles de partenariats possibles, les facteurs clés de succès pour concevoir et mettre en œuvre des partenariats, etc. ; l'ensemble de ces données constituant des points de repère permettant de concevoir la stratégie de partenariats la mieux adaptée à votre projet associatif et à vos besoins.

Brigitte LESOT,
directrice générale
Mutuelle CHORUM
CIDES

¹ Source : ARPEA Citoyens, Comisis-OpinionWay, 2008

Sommaire

1.0

Fiches de
contexte

Le panorama des partenariats en France : état des lieux, enjeux, perception des entreprises et des associations

[1. 1] - Panorama et enjeux des entreprises en France	p. 6
[1. 2] - Panorama et enjeux des associations en France	p. 10
[1. 3] - Etat des lieux des partenariats en France	p. 14
[1. 4] - Les enjeux et objectifs des partenariats	p. 18

2.0

Fiches
« découverte »

Mieux connaître les partenariats avant de se lancer dans la démarche : typologie des partenariats, contributions possibles de l'entreprise, marketing de l'offre associative

[2. 1] - La typologie des partenariats	p. 26
[2. 2] - Les moyens mis à disposition par l'entreprise	p. 35
[2. 3] - Le marketing de l'offre associative	p. 40
[2. 4] - Les risques respectifs des partenaires	p. 44

3.0

Fiches
méthodologiques

Le partenariat, une démarche méthodologique qui nécessite une préparation minutieuse, tant du côté de l'association que du côté de l'entreprise

[3. 1] - Le processus de partenariat	p. 50
[3. 2] - Les points clés de la stratégie de développement d'une association	p. 52
[3. 3] - Définir une stratégie de partenariat	p. 56
[3. 4] - Mettre en œuvre le partenariat	p. 63
[3. 5] - Evaluer le partenariat	p. 69

4.0

Fiches
outils

Des outils pour faciliter
la démarche de
partenariat

[4. 1] - Autodiagnostic	p. 76
[4. 2] - Les clés de succès d'un partenariat	p. 78
[4. 3] - Points de repère sur l'organisation au sein de l'association	p. 80
[4. 4] - Les acteurs d'accompagnement du partenariat	p. 84
[4. 5] - Ressources utiles	p. 86
[4. 6] - Cartographie des réseaux	p. 89

5.0

Fiches
exemples

**Des illustrations
concrètes** pour faciliter
la mise en œuvre

[5. 1] - Exemples de partenariats	p. 92
[5. 2] - Le dossier de partenariat	p. 95
[5. 3] - La charte de mécénat	p. 98
[5. 4] - La convention de partenariat	p. 99
[5. 5] - Le plan d'action opérationnel	p. 102

6.0

Annexes

[6. 1] - Glossaire	p. 108
[6. 2] - Bibliographie	p. 110



↘ **Le panorama des partenariats en France :**
état des lieux, enjeux,
perception des
entreprises et des
associations

[1.0 // Fiche de contexte]

Sommaire

[1. 1] - Panorama et enjeux des entreprises en France **p. 6**
A // *Repères*
B // *Éléments de contexte*
C // *L'évolution du positionnement des entreprises face aux partenariats*

[1. 2] - Panorama et enjeux des associations en France **p.10**
A // *Les repères d'un acteur socio-économique incontournable*
B // *Une segmentation structurante pour un secteur très atomisé*
C // *Un secteur en profonde mutation*

[1. 3] - Etat des lieux des partenariats en France **p.14**
A // *Les partenariats aujourd'hui*
B // *Un mouvement en marche*

[1. 4] - Les enjeux et objectifs des partenariats **p.18**
A // *Les enjeux des entreprises en matière de partenariat*
B // *Les enjeux des associations en matière de partenariat*

PANORAMA ET ENJEUX DES ENTREPRISES

A // Repères

▼ A.a // Définition

Depuis la Loi du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, les entreprises sont réparties en 4 catégories, selon leur nombre de salariés et leur chiffre d'affaires :

- ▷ les grandes entreprises, qui emploient plus de 5 000 salariés et dont le CA est supérieur à 1,5 Mds€ ;
- ▷ les ETI (Etablissement de Taille Intermédiaire), qui emploient de 250 et 4 999 salariés et dont le CA est compris entre 50 M€ et 1,5 Md€ ;
- ▷ les PME (Petites et Moyennes Entreprises), qui emploient entre 10 et 249 salariés et dont le CA est inférieur à 50 M€ ;
- ▷ les microentreprises (ou TPE), qui emploient moins de 10 salariés et dont le CA est inférieur à 2 M€.

▼ A.b // Chiffres clés

En 2009, sur les 3,6 M d'entreprises que compte la France (hors agriculture), 1 082 000 ont plus de 1 salarié². Avec 900 000 structures, **les microentreprises représentent 83 % de cet univers**. On dénombre un peu moins de **175 000 PME**, dont 23 650 ont entre 50 et 249 salariés. Seules environ **5 000 entreprises ont plus de 250 salariés**.

Le tissu économique français est essentiellement constitué par les microentreprises et les petites PME : **92 % des entreprises emploient moins de 20 salariés**.

▼ A.c // Poids économique

Au-delà des grandes entreprises, le poids des PME est structurant dans l'économie française. Les entreprises de moins de 200 salariés regroupent les trois quarts des 15,9 M de salariés français. Celles de moins de 250 salariés produisent 58 % de la valeur ajoutée ; elles représentent également 85 % des entreprises exportatrices et réalisent plus de 40 % du CA à l'export³.

Alors que le sujet des partenariats tend à se focaliser sur les grandes entreprises, les PME, et notamment les plus importantes, représentent un vivier de partenaires potentiels loin d'être négligeable.

Nombre de structures, valeur économique, emplois, les microentreprises et les PME, représentent deux acteurs majeurs du tissu économique français.

² Source : Insee 2009

³ Source : Chiffres clés 2007 des TPE-PME, Ministère de l'économie, de l'Industrie et de l'Emploi

B // Éléments de contexte

▼ B.a // La RSE, une démarche de plus en plus adoptée par les entreprises

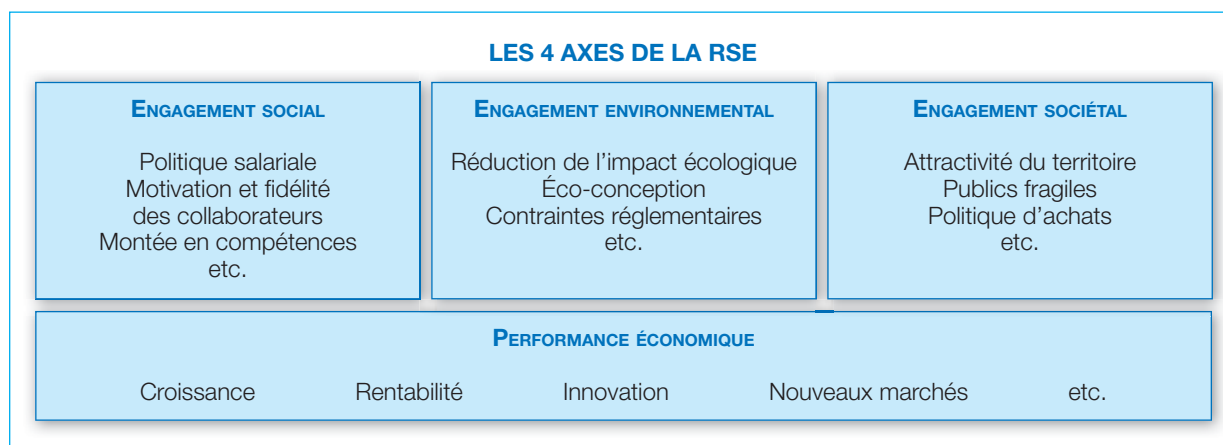
Grandes entreprises et PME sont de plus en plus confrontées aux enjeux liés à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Les évolutions de la demande des clients et des salariés, de la réglementation (environnement, handicap, etc.), et le développement de normes et labels (Iso 26000, charte de la diversité, etc.) sont autant d'éléments qui incitent les entreprises à intégrer de nouveaux leviers de performance.

Quatre natures d'enjeux structurent l'équilibre complexe que doit trouver l'entreprise :

- ▷ **ECONOMIQUE** : compétitivité, rentabilité, nouveaux marchés, fidélisation client, innovation, etc.
- ▷ **SOCIAL** : politique salariale, motivation et fidélité des collaborateurs, formation et transmission de savoir-faire, etc.
- ▷ **ENVIRONNEMENTAL** : conformité aux contraintes réglementaires, réduction de l'impact écologique, éco-conception, etc.
- ▷ **SOCIÉTAL** : publics en fragilité (handicap, réinsertion, migrants, etc.), attractivité du territoire, etc.

Le premier des enjeux est économique car il est fondamental pour garantir la survie de l'entreprise. Sans lui les 3 autres ne sont pas viables à court terme.

Inversement, pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit s'appuyer sur des bases solides. Les choix de l'entreprise en matière de RSE se traduisent à la fois dans sa gouvernance, son système de management, ses pratiques, ses modes de production et de distribution. Plus encore, les actions RSE peuvent devenir un axe de développement d'une offre éco-responsable, c'est-à-dire conçue en valorisant toutes ces dimensions.



Source : Le RAMEAU

Les entreprises disposent de plusieurs leviers pour mettre en œuvre leur politique RSE : améliorer les conditions de travail de leurs collaborateurs, revoir leur chaîne d'approvisionnement, réduire leur empreinte écologique, etc. Dans cette perspective, les associations ont un rôle important : 88 % des entreprises de moins de 250 salariés pensent en effet que les associations ont un rôle à jouer dans la mise en œuvre de la RSE⁴. Les associations sont par exemple bien placées pour aider l'entreprise dans l'intégration de salariés en insertion ou en situation de handicap. Elles peuvent également l'aider à adapter son offre à des publics économiquement fragiles, ou encore contribuer à améliorer sa performance environnementale.

Pour plus de détails sur les actions menées dans le cadre d'une politique RSE, se reporter à la Fiche 1.4 : Les enjeux et objectifs des partenariats.

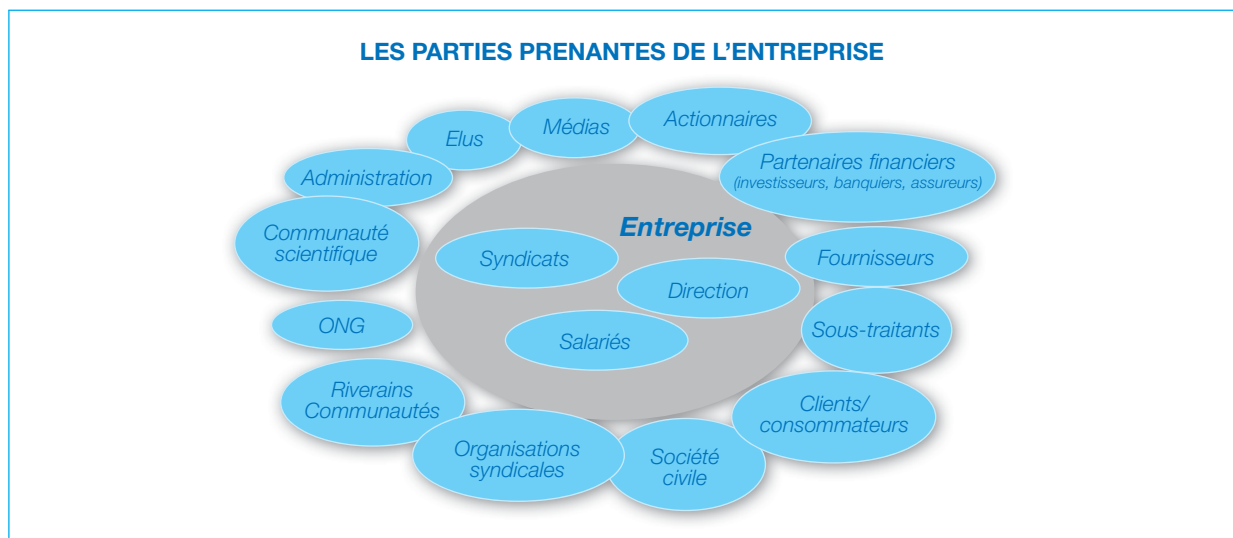
⁴ Source : ARPEA PME, Comisis, 2009.

▼ B.b // Le dialogue avec les parties prenantes rentre dans les mœurs

Pour s'assurer que sa démarche est la bonne, l'entreprise doit engager un dialogue avec ses parties prenantes. Au-delà des clients et des salariés et de sa chaîne d'approvisionnement, de nombreux autres acteurs ont un rôle à jouer dans un débat constructif avec les entreprises : collectivités territoriales, universités, media... et naturellement les associations.

Cette démarche implique pour l'entreprise de considérer l'intégralité de son écosystème, à savoir l'ensemble de ses parties prenantes : qu'elles soient directes ou indirectes, impliquées au quotidien dans l'activité de l'entreprise ou impactées d'une manière ou d'une autre par cette activité (les riverains vivant à proximité d'une entreprise par exemple).

Dans cet univers, les associations, en tant que « médiateur » de la société civile, représentent un acteur important. 88 % des entreprises de moins de 250 salariés pensent en effet que les associations doivent jouer un rôle dans la mise en œuvre de la RSE⁵.



Source : CTIF, Guide de sensibilisation au DD pour les entreprises du secteur fonderie

Pour l'entreprise, l'association est un acteur important du dialogue. Elle est en effet un excellent « médiateur » de la société civile, un acteur essentiel du territoire et un acteur reconnu de l'intérêt général. 58 % des français font en effet confiance aux associations pour proposer des solutions aux problématiques d'intérêt général⁶. De ce fait, les entreprises tendent à inclure les associations dans l'écosystème de leurs parties prenantes⁷.

Un nouveau paradigme pour les entreprises : allier performance économique et axes social, environnemental et sociétal, en s'appuyant sur une pluralité d'acteurs.

⁵ Source : ARPEA PME, Comisis, 2009.

⁶ Source : Crise et renouveau du politique : quelle contribution des associations, Cevipof-Fonda, 2007.

⁷ Certains organismes se sont spécialisés sur ce sujet. Le Comité 21 par exemple, un réseau d'acteurs du développement durable en charge de l'animation de l'Agenda 21 sur les territoires, organise des rencontres entre les entreprises et ses parties prenantes externes, dont les associations, pour les aider à réfléchir sur leur stratégie.

C // L'évolution du positionnement des entreprises face aux partenariats

Etant donné l'évolution de ce contexte, les entreprises délaissent progressivement une approche purement philanthropique des projets d'intérêt général. Pour les entreprises cotées, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques de 2001 implique que toute dépense soit assimilée à un investissement : autrement dit l'entreprise n'a pas vocation à donner sans contrepartie.

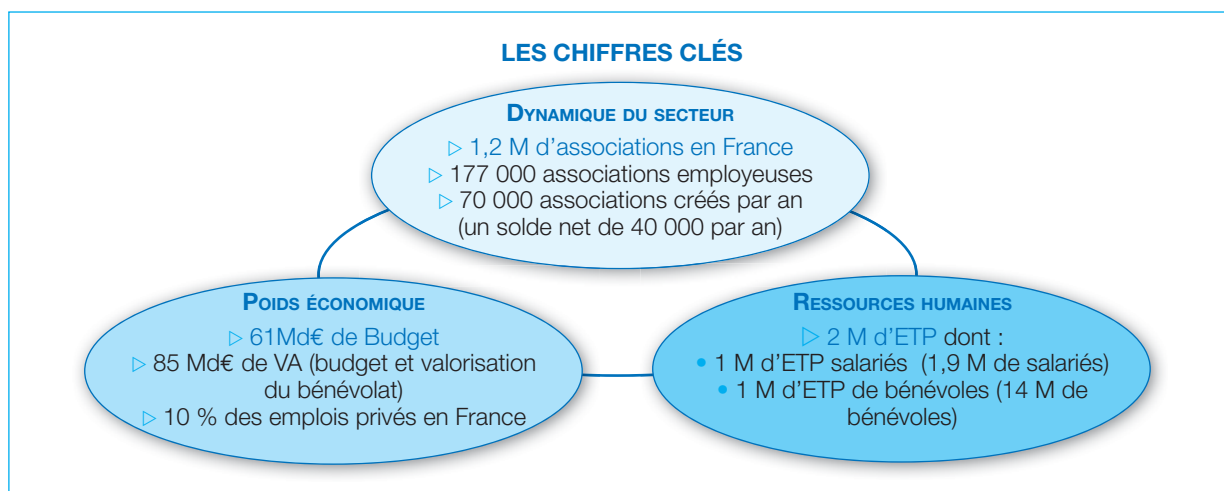
De plus, les interlocuteurs dédiés au dialogue avec les associations ne sont plus les mêmes. Autrefois essentiellement liés au service communication, les partenaires sont de plus en plus en lien avec les fondations (lorsqu'elles existent), les Directions des Ressources Humaines (DRH), les directions RSE et du Développement Durable (DD), voire directement avec les responsables métiers au sein de l'entreprise, selon le type de relations.

Loin des pratiques de greenwashing ou de socialwashing – qui consistent à afficher de bons résultats environnementaux et/ou sociaux/sociétaux en contradiction avec la réalité des actions – les entreprises ne considèrent pas les partenariats comme des vitrines de bonne conscience. Les effets boomerang de ces pratiques – dont chacun a évalué les risques – et la prise de conscience de l'importance des enjeux conduisent petit à petit les entreprises à s'investir réellement dans des partenariats devenus de plus en plus stratégiques.

Les partenariats ne relèvent pas uniquement de la communication des entreprises. Face aux évolutions de contexte, les entreprises considèrent de plus en plus les partenariats comme des atouts essentiels de leur développement.

PANORAMA ET ENJEUX DES ASSOCIATIONS

Le panorama global du secteur associatif en France est souvent mal connu. Peu d'études sont réalisées et actualisées régulièrement pour avoir une image précise de ce secteur et de son évolution. Il s'agit pourtant d'un acteur important du paysage socio-économique français.



A // Les repères d'un acteur socio-économique incontournable

▼ A.a // Un secteur globalement dynamique malgré de fortes disparités

A partir des travaux et enquêtes menés par le Laboratoire Matisse du CNRS, on estime le nombre d'associations actives en France à 1,2 million. Environ 70 000 associations se créent annuellement mais le solde net est estimé à 40 000 associations. Ces associations comptent 26 millions d'adhérents. Autrement dit, 1 français sur 4 est impliqué dans une association. 1,9 M d'individus sont salariés de l'une des 177 000 associations employeuses et le secteur associatif totalise 61Mds d'euros de budget.

Derrière ces chiffres significatifs, le secteur associatif recouvre de fortes disparités. Les différences s'expriment tant entre les statuts (association d'intérêt général, entreprise d'insertion, ESAT, etc.), qu'entre les territoires ou encore entre les différents domaines d'action. Ainsi, de la très petite association de quartier avec un salarié unique, à la Croix-Rouge française avec ces 17 000 salariés et 52 000 bénévoles, le spectre associatif est aussi large que varié.

Toutefois, malgré ces disparités, le secteur associatif est confronté actuellement à des problématiques et enjeux communs.

▼ A.b // Un modèle économique spécifique fondé sur 2 piliers

▷ A.b.a // Le bénévolat : 50 % des ressources humaines de l'activité

Les ressources humaines associatives se structurent autour d'une mixité salariés/bénévoles, qui marque l'une des spécificités de ce secteur.

14 millions de bénévoles sont impliqués dans des associations. Ils représentent 1 million d'ETP (Equivalent Temps Plein), soit 50 % des ressources humaines associatives. Deux types de bénévoles sont à distinguer :

- ▷ **les élus** : membres du Conseil d'administration et de la gouvernance ;
- ▷ **les acteurs de terrain** qui réalisent les missions de l'association.

Le bénévolat est en croissance (+6 % sur 5 ans) **mais en profonde évolution**. Les bénévoles sont de plus en plus désireux d'une implication à la carte et changent plus facilement d'association qu'auparavant. Cette transformation de l'engagement bénévole, ainsi que la « concurrence » accrue entre associations, obligent les associations à faire évoluer leur modèle organisationnel.

Si 86 % des associations ne vivent qu'avec l'implication de bénévoles, les principales structures s'appuient aussi sur l'emploi salarié qui complète et structure l'activité bénévole de terrain. Il s'agit d'**une source d'emplois non négligeable** : **177 000 associations emploient 1 900 000 salariés** en 2009. La moyenne est de l'ordre de 10 salariés par association, mais 57 % n'emploient qu'un ou deux salariés et seulement 4 % d'entre elles ont un effectif supérieur à 50 salariés⁸.

Au bilan, près d'un salarié du secteur privé sur dix travaille dans une association. Près de la moitié des salariés des associations exercent une activité dans le domaine social (47,5 % en 2008).

▷ A.b.b // Un financement provenant principalement du public et de la générosité

Le budget du secteur associatif s'élève à 61 Mds€. Les ressources économiques du secteur associatif ont 5 origines, à contributions inégales :

- ▷ les pouvoirs publics : 50 % ;
- ▷ l'autofinancement : 32 % ;
- ▷ les cotisations : 10 % ;
- ▷ la générosité du public, dont les legs et les grands donateurs, et les financements privés (le mécénat représente environ 2 Mds€ et les fondations 400 M€) : 5 % du financement.

Cette répartition varie selon les secteurs et la taille de l'association.

Un financement public à plus de 50 % : les financements publics constituent ainsi la principale source de financement des associations⁹ ; c'est une particularité française résultant de la place et du rôle de l'Etat dans notre pays. Les financements publics tiennent une place différente selon la taille des associations. Ils sont quasi-inexistants dans les toutes petites associations mais représentent plus de 56 % du financement des associations employeurs. Ils sont logiquement très présents dans le secteur sanitaire et social, mais aussi dans les secteurs de l'éducation et de la culture. Leur poids est plus faible dans le secteur de la défense des droits (30 %).

QUELQUE REPÈRES INTERNATIONAUX

Très spécifique selon les pays sur les statuts et la structuration du secteur, notamment en fonction de la relation à l'Etat, la place du tiers secteur est grandissante à travers le monde.

Le poids économique du secteur associatif sur 36 pays de référence représente :

- ▷ 5,4 % du PIB (8,4 % du PIB pour les 21 pays de l'OCDE) ;
- ▷ 44,5 M d'emplois (4,4 % de la population active) et 132 M de bénévoles, soit 1 adulte/10 et 44 % de l'activité produite.

La contribution des territoires et des organismes sociaux : si l'Etat représente 15 % du financement des associations, sa contribution diminue. L'évolution des financements publics a été marquée par un engagement croissant des collectivités locales et territoriales. Ainsi, selon une enquête réalisée à l'occasion du centenaire de la loi de 1901, le financement public est passé de 15 à 25 milliards, c'est-à-dire de 44 à 54 % des ressources totales des associations. Les communes contribuent à hauteur de 15 % à l'ensemble du financement des associations, les départements et les organismes sociaux participent à hauteur de 9 % (la CNAF* et la CNAV** financent de très nombreuses associations), les régions et l'Europe : respectivement 3 et 1 %.

⁸ Source : Agence centrale des organismes de sécurité sociale et Mutualité sociale agricole.

⁹ Source : enquête INSEE vie associative - Extrait enquête conditions de vie menée - Octobre 2002 et rapport Viviane Tchermouk - XVI^e colloque de l'ADES - Ressources, financements publics et logiques d'action des associations.

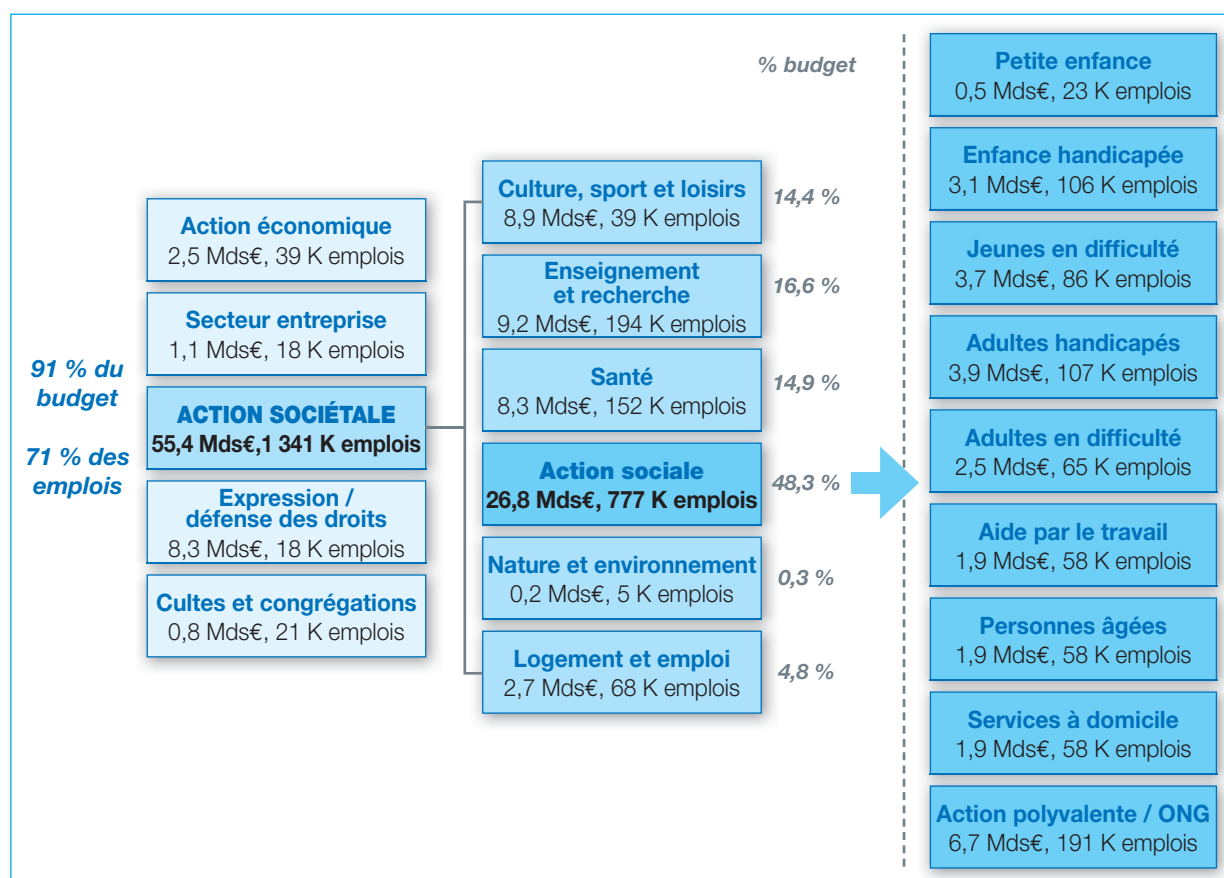
* CNAF : Caisse Nationale des Allocations Familiales.

** CNAV : Caisse Nationale d'Assurance Retraite.

B // Une segmentation structurante pour un secteur très atomisé

▼ B.a // Des domaines d'intervention multiples

Le secteur associatif est très hétérogène en termes de domaines d'intervention. Le poids budgétaire et les emplois associés varient selon les domaines¹⁰. Actuellement, l'action sociale constitue la part la plus importante du secteur associatif tant en termes d'emplois que de budget. Les associations de l'environnement, plus récente dans le paysage associatif, représente encore une faible part du budget et des emplois, mais ce domaine est en forte expansion.



▼ B.b // Des typologies d'actions complémentaires

Dans la gestion des missions d'intérêt général, le secteur associatif joue un rôle structurant. Il intervient là où ni l'Etat (en fonction de politiques publiques nécessairement globales), ni les entreprises (en fonction d'un modèle économique fondé sur la rentabilité) ne peuvent agir. Il est donc complémentaire de ces deux acteurs.

Il est particulièrement efficace pour **détecter sur les territoires des besoins encore non pourvus** auxquels les dispositifs existants ne peuvent répondre, et pour **faire émerger des solutions innovantes** qui y répondent. Les associations jouent donc un rôle significatif dans l'innovation sociale, environnementale et sociétale... mais aussi économique (certains marchés sont nés du secteur associatif : formation continue, tourisme, services à la personne, etc.).

¹⁰ Source : Le compte satellite des institutions sans but lucratif en France, INSEE et P. Kaminsky, 2006.

C // Un secteur en profonde mutation

▼ C.a // Un enjeu majeur autour d'un nouveau paradigme : faire plus avec moins !

Face à la mutation de la société civile, le secteur associatif est en profonde mutation. Il doit notamment faire face à un « effet ciseau » : augmentation des besoins sur la plupart des champs de l'intérêt général (santé, environnement, solidarité, recherche, etc.), diminution des ressources (pas seulement financières !).

Le secteur associatif doit ainsi affronter 3 défis majeurs :

- ▶ **l'accroissement des besoins** de réponses innovantes face aux enjeux de société auxquels ni les Etats, ni le secteur économique ne peuvent répondre seuls ;
- ▶ **la transformation des modes de fonctionnement**, notamment liée aux changements du comportement des bénévoles et à l'évolution des territoires ;
- ▶ **la modification des structures de ressources** qui oblige à réinventer les modèles économiques.

▼ C.b // Une ouverture à de nouveaux partenaires

Face à ces enjeux, agir avec d'autres acteurs devient une nécessité grandissante. Au-delà des actions entre associations, le secteur associatif se tourne de plus en plus vers de nouveaux partenaires (universités, grandes écoles, médias, etc.) parmi lesquels les entreprises ont un rôle à jouer.

ÉTAT DES LIEUX DES PARTENARIATS EN FRANCE

Il existe peu de données sur l'existence des partenariats en France. Ce manque d'informations peut conduire à une vision erronée de la réalité. Loin d'être un phénomène marginal, les partenariats sont déjà bien développés et tendent globalement à s'accroître, signe d'une tendance durable. En s'appuyant sur les études menées par l'Observatoire national des partenariats associations & entreprises, voici un tour d'horizon de la situation actuelle et de la dynamique à venir.

A // Les partenariats aujourd'hui

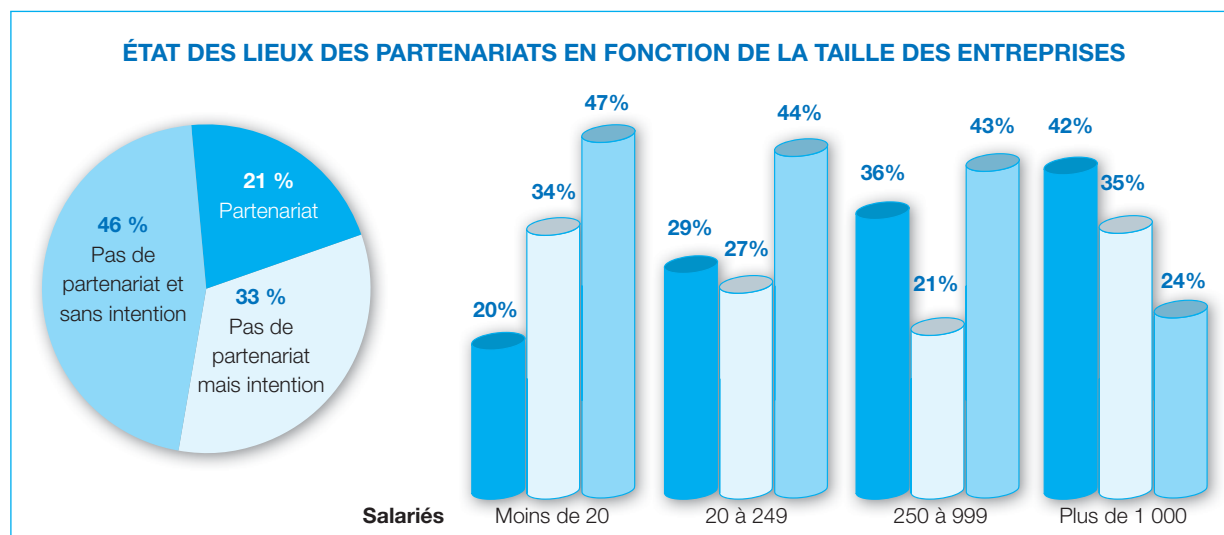
▼ A.a // Etat des lieux : les chiffres clés

14

▷ A.a.a // Les entreprises

En 2011, **21 % des entreprises ont mis en place des partenariats**, soit environ 200 000 entreprises. Parmi les autres, 33 % ont l'intention d'en développer à court terme.

Plus l'entreprise compte de salariés, plus les partenariats sont entrés dans les mœurs : **42 % des entreprises de plus de 1 000 salariés** ont noué des partenariats, contre 20 % des entreprises de moins de 20 salariés.



Source : ARPEA Entreprises & Territoires, 2011

▷ A.a.b // Les associations

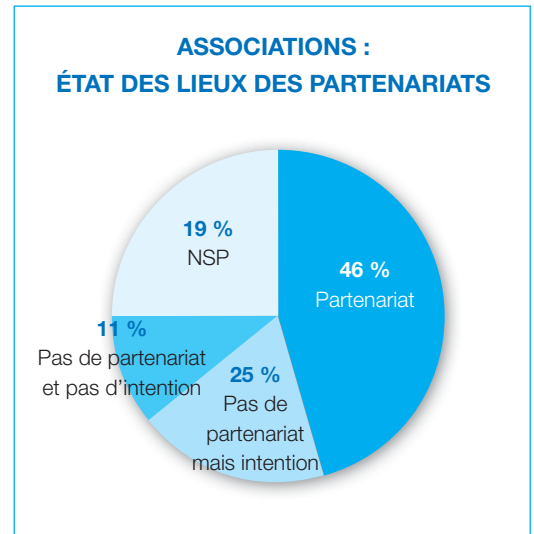
Du côté des associations, **46 % d'entre elles ont mis en place des partenariats**.

La part des associations ayant développé des partenariats est quasi-identique entre les associations employeurs ou non.

En revanche des distinctions apparaissent nettement entre les différents secteurs d'intervention de l'association. 3 secteurs se distinguent particulièrement par leur maturité :

- ▷ 88 % des associations de défense des droits et des causes ont noué des partenariats ;
- ▷ 67 % des associations d'insertion et de formation ;
- ▷ 61 % des associations dans le secteur social, médical et médico-social.

Le secteur de l'environnement semble particulièrement ouvert aux partenariats. Relativement récent dans l'univers associatif, il enregistre un taux de partenariat de 41 %, et affiche une ferme intention de les développer puisque très peu d'associations ont fait le choix de ne pas s'engager dans cette voie.



Source : ARPEA Associations, 2009

ÉTAT DES LIEUX DES PARTENARIATS SELON LES SECTEURS DES ASSOCIATIONS¹¹

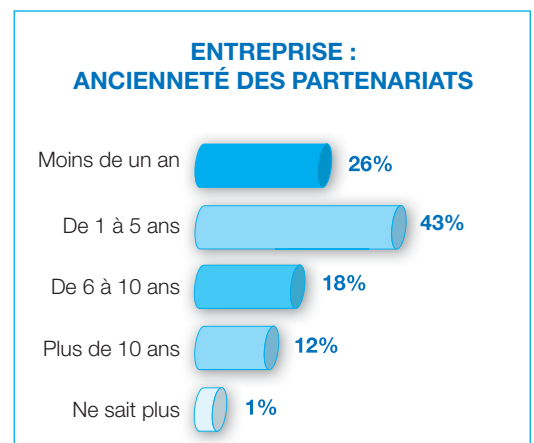
	Sport	Culture et communication	Éducation, socioculturel	Santé, social, médico-social	Défense des droits et des causes	Environnement, développement durable	Economie, développement local	Insertion, formation	Solidarité internationale et humanitaire
Associations ayant développé des partenariats	43%	34%	31%	61%	88%	41%	44%	67%	46%
Pas de partenariat mais avec intention	29%	35%	21%	14%	1%	39%	25%	28%	39%
Sans partenariat et sans intention	17%	17%	19%	10%	0%	0%	4%	2%	0%
NSP	21%	13%	29%	15%	11%	20%	28%	3%	16%

En termes de budget, 85 % des associations ayant des partenariats ont un budget inférieur à 50 000 €.

▼ A.b // Une pratique récente

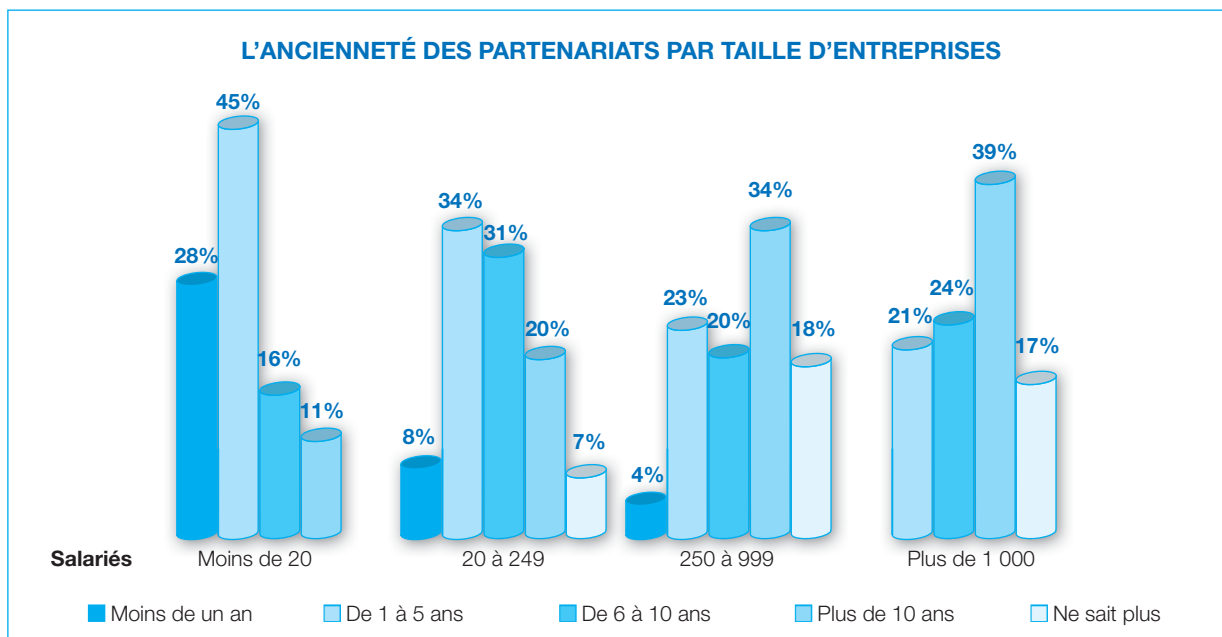
Que ce soit pour les entreprises ou pour les associations, le partenariat est une pratique récente.

Du côté des entreprises, les partenariats datent majoritairement de moins de 5 ans. Cette tendance s'explique pour partie par l'apparition des petites entreprises sur la scène des partenariats. Les partenariats datant de plus de 10 ans sont en revanche l'apanage des grandes entreprises.



¹¹ Source : ARPEA-Associations, Avise-CPCA-Le RAMEAU, novembre 2009.

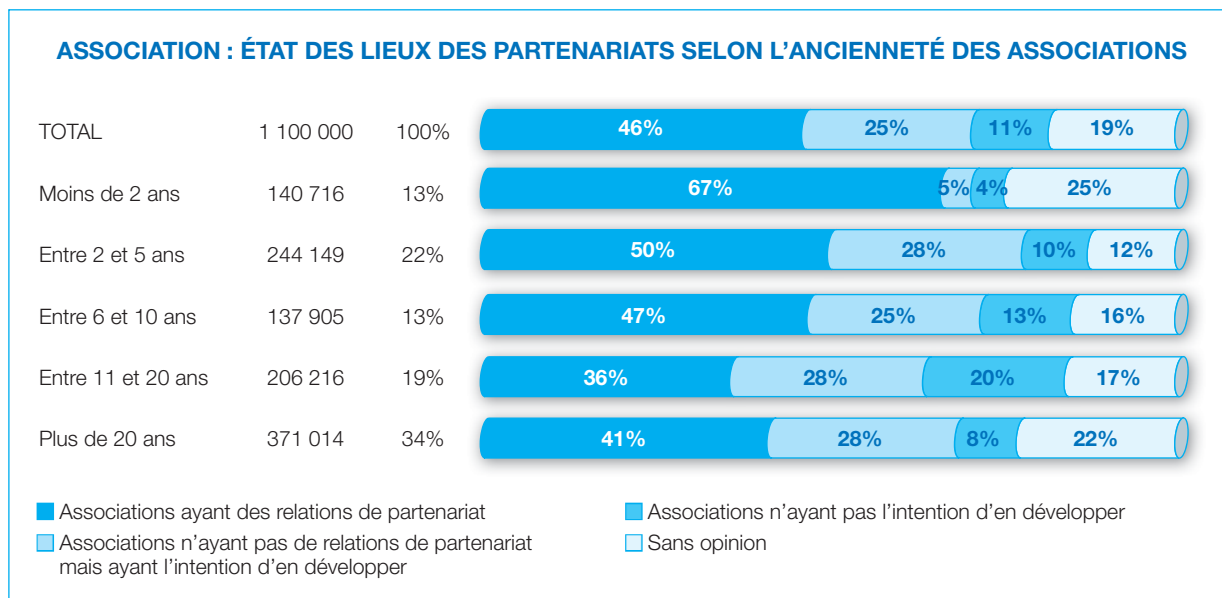
Source : ARPEA Entreprises & Territoires, 2011



Source : ARPEA Entreprises & Territoires, 2011

Du côté associatif, **les jeunes associations témoignent d'une plus grande ouverture au partenariat**. 43 % des associations ayant noué des partenariats ont moins de 5 ans et 30 % ont plus de 10 ans.

En revanche, parmi les 11 % qui ne souhaitent pas développer de partenariat, 60 % ont plus de 11 ans, confirmant ainsi leur position.



ARPEA-Associations, 2009.

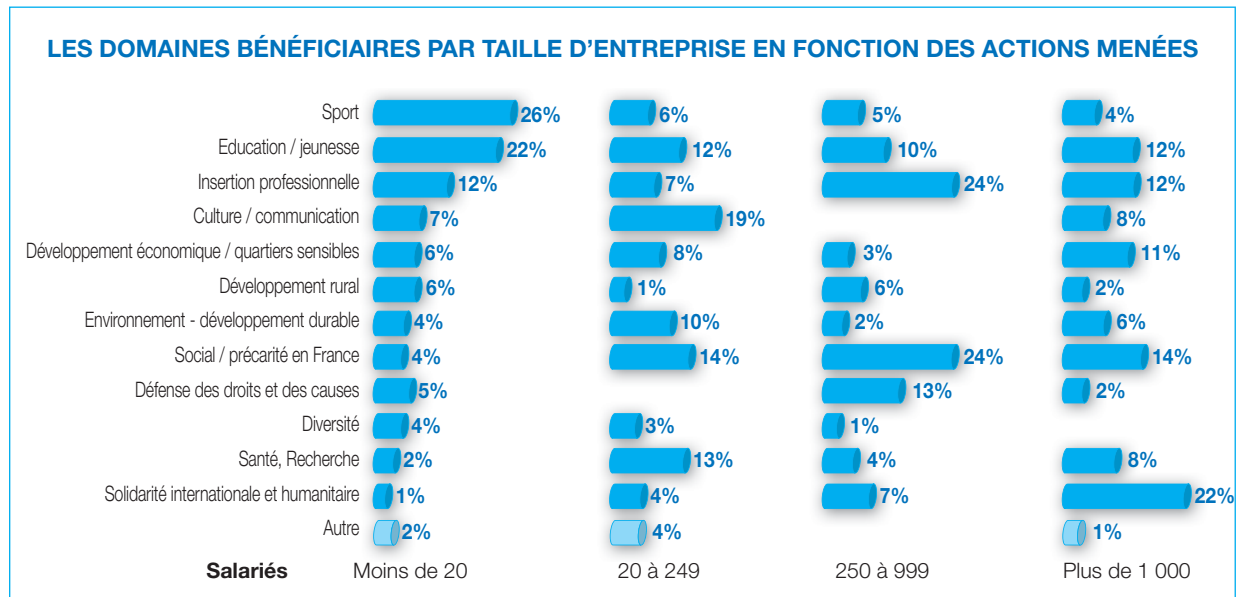
▼ A.C // Les domaines de soutien

Le soutien aux domaines d'intervention de l'association varie selon la taille de l'entreprise.

Les petites entreprises soutiennent plutôt des actions de proximité en faveur de l'animation du tissu local : sport (26 %), éducation et jeunesse (24 %).

Les questions sociales et la lutte contre la précarité sont des domaines porteurs qui concernent PME et grandes entreprises.

Les très grandes entreprises privilégient plutôt un soutien aux actions humanitaires à l'international (22 % des soutiens).



Source : ARPEA Entreprises & Territoires, 2011

17

B // Un mouvement en marche

52 % des associations pensent que les relations avec les entreprises vont s'intensifier.

La majorité des secteurs pensent développer leurs relations avec les entreprises, environnement et médico-social en tête, avec respectivement 59 % et 54 % de « Oui tout à fait ». L'enthousiasme est plus modéré pour les secteurs où les relations avec les entreprises existent de longue date : sport, culture, éducation, socio-culturel.

78 % des entreprises ayant des partenariats comptent les développer, que ce soit par la diversification ou le renforcement des liens existants.

Cette dynamique s'envisage à court terme : pour 6 entreprises sur 10, le passage à l'acte est envisagé d'ici les 24 prochains mois. Cet horizon temporel prouve qu'il ne s'agit plus de s'interroger sur le bien-fondé des partenariats, mais que l'heure est aux modalités du passage à l'acte.

Enfin, le rapprochement entre associations et entreprises est plébiscité par les citoyens : **86 % des citoyens pensent qu'il est important qu'associations et entreprises travaillent ensemble.** Mais seuls 52 % pensent que ces relations vont s'intensifier¹² car ils sont conscients des difficultés pour passer de l'envie à la réalité.

Dans cette dynamique en marche, la crise semble avoir un impact nuancé sur les partenariats. Si 1/3 des entreprises pensent que la crise va freiner le développement des partenariats, un autre tiers la considère comme une opportunité de développement. Enfin, un dernier tiers n'établit pas de lien de cause à effet entre la crise et les partenariats¹³.

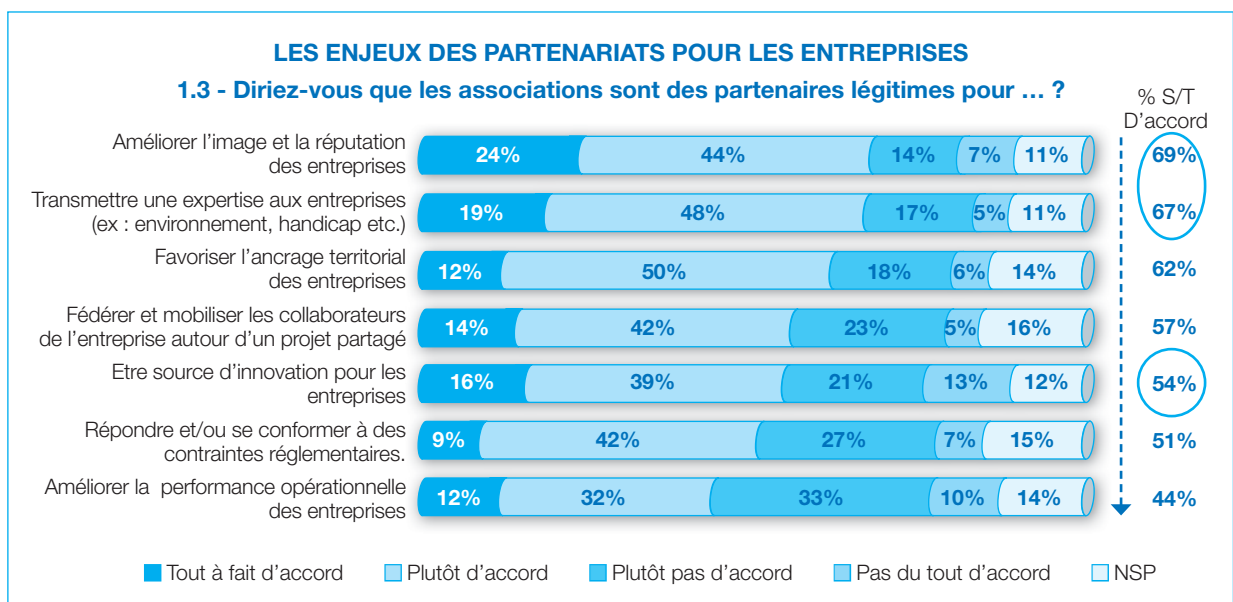
¹² Source : ARPEA-Citoyens, 2008.

¹³ Source : ARPEA Entreprises & Territoires, 2011.

LES ENJEUX ET OBJECTIFS DES PARTENARIATS

A // Les enjeux des entreprises en matière de partenariat

Pour les entreprises, les enjeux auxquels un partenariat peut répondre sont loin d'être négligeables.



Source : Etude Entreprises & Territoires, Comisis, Le RAMEAU, 2010.

Avec près de 70 % d'assentiment, l'image est le premier enjeu cité. Elle est toutefois comprise comme une conséquence d'actions menées autour d'enjeux plus structurants :

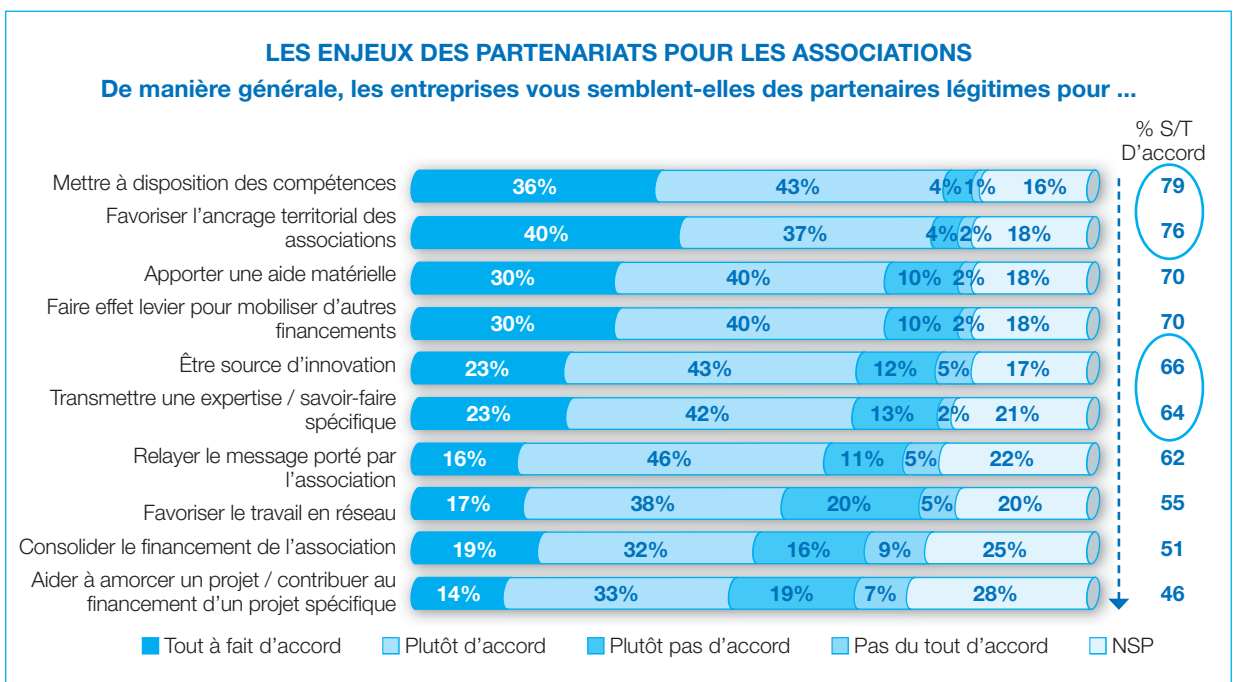
- ▷ **la transmission d'expertise**, elle recouvre des sujets sur lesquels l'entreprise n'a généralement pas l'habitude de travailler : la prise en compte des publics fragiles – handicap, pauvreté, etc. –, l'insertion et la réduction de l'impact environnemental ;
- ▷ **l'ancrage territorial**, il est prépondérant pour les PME de 20 à 250 salariés. Les partenariats avec les associations leur permettent en effet de mieux connaître le tissu local, de faciliter le dialogue avec les acteurs, et favorise ainsi leur implantation ;
- ▷ **la mobilisation des collaborateurs**, les associations étant par essence un projet collectif, elles sont particulièrement efficaces pour fédérer les collaborateurs autour de projets communs. Cette capacité est d'autant plus reconnue que l'entreprise compte de salariés (84 % des entreprises de plus de 1 000 salariés en sont convaincues) ;
- ▷ **l'innovation** apportée par les associations aux entreprises est d'ordre social et sociétal ;
- ▷ **la conformité aux contraintes réglementaires**, en revanche, n'est pas perçue comme un enjeu majeur pour les entreprises, quelle que soit leur taille ;
- ▷ **la performance opérationnelle**, 44 % des entreprises considèrent que les associations peuvent avoir un rôle à jouer sur leur performance opérationnelle. Dans certains cas, le secteur associatif est légitime pour agir sur le cœur de l'entreprise.

B // Les enjeux des associations en matière de partenariat

Il faut bien distinguer les enjeux du partenariat des objectifs à court terme des associations. Les enjeux désignent l'impact durable de ce que le partenariat entreprise peut apporter à l'association. Ils représentent une visée à moyen/long terme. En revanche, lorsque les associations évoquent leurs objectifs, il est question des priorités à court terme concernant leur structure. Ainsi, lorsque les associations sont interrogées sur les objectifs prioritaires d'un partenariat, 58 % d'entre elles déclarent rechercher des financements¹⁴. En revanche, lorsqu'il est question des enjeux, le financement n'est plus une motivation première. Le financement apparaît plutôt en complément d'autres enjeux, plus impliquants pour l'entreprise et plus stratégiques pour l'association. Les associations ont conscience que l'avenir des partenariats ne réside pas uniquement dans l'apport financier, même si celui-ci est un élément incontournable pour assurer la survie de l'association. Ces différences de temporalité et de vision expliquent le décalage entre les enjeux perçus et les contraintes à court terme des structures.



Source : ARPEA Associations, Avise-CPCA-Le RAMEAU, 2009



Source : Etude ARPEA-Associations, Avise, Comisis, CPCA, 2009.

¹⁴ Source : ARPEA Associations, Avise-CPCA-Le RAMEAU, 2009.

Parallèlement à l'objectif financier, deux enjeux sont donc particulièrement attendus des partenariats avec les entreprises :

- ▷ **la mise à disposition des compétences** : les compétences de l'entreprise viennent renforcer ou compléter celles de l'association. Elles se traduisent par exemple par des compétences sur des fonctions support (administratif, communication, etc.), des compétences techniques, ou encore des compétences rares (« cœur de métier », conseil en organisation, stratégie, etc.) ;
- ▷ **l'ancrage territorial** : l'entreprise, lorsqu'elle partage un même territoire avec l'association, peut contribuer à renforcer sa présence, son rayonnement et son implication sur ce territoire, notamment en mobilisant ses réseaux.

Deux autres enjeux, plus novateurs, se distinguent également :

- ▷ **l'entreprise comme source d'innovation** : de manière complémentaire, l'entreprise est à même de soutenir la capacité d'innovation de l'association. Elle dispose notamment des moyens pour aider l'association à diffuser, à démultiplier, les solutions innovantes qu'elle a pu développer, afin que le plus grand nombre puisse en bénéficier ;
- ▷ **l'entreprise comme vecteur d'expertise et de savoir-faire** : lorsqu'il y a des passerelles entre les métiers ou les cibles de l'association et de l'entreprise, cette dernière peut aider l'association à acquérir ou à affiner sa propre expertise. Celle-ci peut par exemple être d'ordre technique. Ainsi le Crédit Municipal forme des collaborateurs d'Emmaüs pour qu'ils repèrent les pièces de valeur avant de les mettre en vente.

Quant au financement, les associations semblent penser que c'est plutôt l'effet de levier que crée le partenariat plutôt que le financement direct qui importe. Le partenariat joue en quelque sorte un rôle de caution. Un partenariat entreprise fait figure de gage de confiance et peut donc inciter d'autres partenaires privés, voire les pouvoirs publics, à s'investir financièrement.

L'ancrage territorial, l'innovation et la transmission d'expertise représentent donc 3 enjeux convergents majeurs pour les deux acteurs, auxquels les partenariats peuvent répondre.

© // Les objectifs d'un partenariat pour les deux partenaires

Pour les entreprises, comme pour les associations, les partenariats répondent à 4 catégories d'objectifs qui synthétisent l'ensemble des enjeux respectifs. Afin d'assurer la primauté du bien commun, il revient généralement à l'association, à partir de ces objectifs, d'être force de propositions auprès de l'entreprise pour construire un partenariat. Le partenariat répond donc à un triple enjeu : celui de l'intérêt général, celui de l'association et celui de l'entreprise.

▼ A.a // Un objectif de ressources humaines

- ▷ **Pour l'entreprise**, les enjeux de ressources humaines auxquels les partenariats peuvent répondre s'organisent autour de 4 axes :

- ▲ **le soutien aux collaborateurs dans leurs initiatives privées d'engagement** au service du bien commun : valoriser l'engagement est en effet un moyen de reconnaître la richesse des compétences acquises en dehors de l'entreprise. De l'abondement de jours, dans le cadre de dispositif de mécénat de compétences, aux congés solidaires, en passant par la facilitation du bénévolat de compétences, les solutions sont nombreuses. SFR par exemple a développé le statut de collaborateur citoyen ;
- ▲ **la mobilisation des compétences de l'entreprise au service d'un projet d'intérêt général** : il s'agit d'un co-investissement entre le collaborateur qui s'engage volontairement et l'entreprise qui lui donne les moyens d'exécuter son métier dans un cadre différent. Là encore les possibilités sont nombreuses, du tutorat des jeunes aux équipes dédiées à la réalisation d'un projet (ex. : interventions en situation d'urgence d'Electriciens Sans Frontière) ;

- ▶ **le renforcement de la dynamique managériale de l'entreprise** : tout le parcours RH peut donner l'opportunité d'impliquer des associations dans le cadre du recrutement (lien avec l'insertion), de l'intégration (actions d'intérêt général pour illustrer les valeurs de l'entreprise), du travail d'équipe (actions de bien commun pour consolider la cohésion) ou de la formation (stage en milieu associatif). Citons par exemple les actions de « team building » organisées par Unis-Cité ou Surfrider Foundation ;
- ▶ **la transition professionnelle** vers une responsabilité associative en fin de carrière : de la préparation à la retraite au détachement, l'implication dans la transition professionnelle est un moyen pour l'entreprise de favoriser une prise de recul des seniors et d'optimiser le transfert de leur savoir-faire. Des associations telles que AGIR abcd, ECTI, EGEE ou l'Outil en Main montrent la volonté de nombreux retraités de s'engager activement dans des missions qui valorisent leur savoir-faire professionnel qu'il soit intellectuel, technique ou manuel.
- ▶ **Pour l'association**, il s'agit principalement de mobiliser les ressources humaines et compétences nécessaires pour réaliser son projet. L'entreprise dispose souvent d'une expertise complémentaire aux compétences déjà présentes au sein de l'association. En outre, l'entreprise est un vivier de « bonnes volontés » dont la participation est appréciée dans le cadre d'événements d'intérêt général : Téléthon, épreuve sportive pour lever des fonds, collecte, etc.

▼ A.b // Un objectif de relation avec les parties prenantes, notamment territoriales

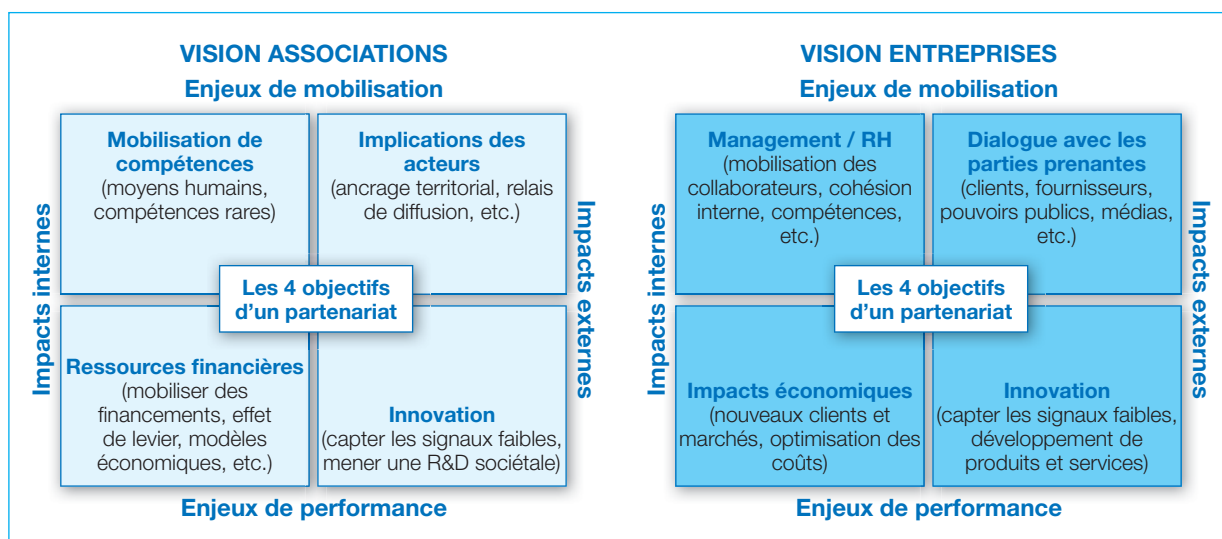
- ▶ **Pour l'entreprise**, cet enjeu se traduit par le dialogue et l'implication des parties prenantes externes à l'entreprise. Ces dernières désignent l'ensemble des acteurs qui interagissent avec l'entreprise. Parmi elles : les clients et fournisseurs, les collectivités locales, les citoyens, le monde académique, les médias, d'autres entreprises, etc. La relation de l'entreprise à son écosystème lui permet notamment de renforcer son ancrage territorial, de comprendre l'évolution des besoins, voire d'anticiper des situations de crise ou de désamorcer des points de blocage.
- ▶ **Pour l'association**, l'ouverture à d'autres réseaux permet également de renforcer son ancrage territorial. C'est aussi un moyen de démultiplier la portée de son message auprès d'autres réseaux que ceux touchés par l'association. Enfin, l'ouverture à l'autre permet de capter les enjeux du territoire sous un autre angle, notamment économique.

▼ A.c // Un objectif économique

- ▶ **Pour l'entreprise**, un partenariat associatif peut avoir une portée économique. On distingue principalement 3 impacts économiques :
 - ▶ **l'optimisation des coûts** : notamment dans l'environnement (déchets, énergie, transports...) et en matière d'achats responsables ;
 - ▶ **la participation aux marchés publics** : clause d'insertion dans les appels d'offres, marchés publics « verts », etc. ;
 - ▶ **l'appui à l'élaboration de solutions pour les clientèles fragiles** : dénommée BoP (Base of Pyramid) dans les pays en voie de développement ou émergents, cette réponse économiquement viable permet de répondre de manière « industrielle » à de profonds défis de société. Le microcrédit en est un des symboles. Au carrefour de l'innovation sociétale et du développement économique, l'entreprise peut s'appuyer sur des associations pour développer une offre de produits ou services adaptées aux populations en fragilité économique. Les secteurs associatifs concernés ont une connaissance approfondie de ce type de public. En émergence en France, cet axe fait l'objet de travaux de recherche depuis une dizaine d'années.
- ▶ **Pour l'association**, l'enjeu économique se situe essentiellement dans le développement de ses ressources et dans la consolidation de son modèle économique. Le principal avantage des relations entreprises est de favoriser une visibilité, grâce à un engagement dans une logique pluri-annuelle.

▼ A.d // Un objectif d'innovation

- ▷ **Pour l'entreprise**, l'innovation est au cœur de sa performance. 1 PME sur 5 la considère comme un élément stratégique de développement¹⁵. Si l'innovation technique et technologique est l'apanage de l'entreprise, il s'agit dans le cadre des partenariats d'innovations sociale et sociétale. Ceux-ci permettent à l'entreprise de capter les signaux faibles sur les territoires et d'inventer de nouvelles réponses en phase avec les évolutions profondes des besoins et des comportements.
- ▷ **Pour l'association**, le secteur est par nature porteur d'innovations. Il expérimente des solutions, mais doit pouvoir également essayer ses initiatives. Dans ce processus, les entreprises apparaissent comme des acteurs légitimes pour contribuer au déploiement et/ou à l'industrialisation de certaines solutions.



Source : Le RAMEAU

¹⁵ Source : Observatoire des PME/ETI, Opinion Way, décembre 2010.



PREVOYANCE
SANTÉ
EPARGNE
RETRAITE
INGENIERIE SOCIALE

SANTÉ AU TRAVAIL ET PRÉVENTION ACCOMPAGNER LES EMPLOYEURS POUR PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET PROFESSIONNELS

→ L'offre CHORUM « Santé au travail et prévention des risques professionnels dans l'ESS »

L'économie sociale et solidaire est concernée par les questions de prévention et de santé au travail. Si les risques dominants sont dus en partie à des caractéristiques propres aux métiers (contraintes physiques, déplacements, contacts avec des usagers, un public, horaires atypiques, etc.) et aux modes de financement des activités (insuffisance de moyens matériels et humains, etc.), des facteurs atténuant les risques sont également présents (collectifs de travail, association des salariés au projet de la structure, démarches de prévention, etc.).

C'est pourquoi CHORUM, à travers CIDES, son centre de ressources et d'action pour l'emploi de qualité, accompagne les employeurs et les salariés de l'ESS dans leurs démarches de prévention des risques professionnels, et notamment des risques psychosociaux, par des outils et des services adaptés à la taille des entreprises et à leurs activités.

Retrouvez plus d'informations
sur le site :

 <http://cides.chorum.fr>
Rubrique : Services aux adhérents



communication@chorum.fr



www.chorum.fr

↘ **Mieux connaître les partenariats avant de se lancer dans la démarche :**

typologie des partenariats, contributions possibles de l'entreprise, marketing de l'offre associative

[2.0 // Fiches découverte]

Sommaire

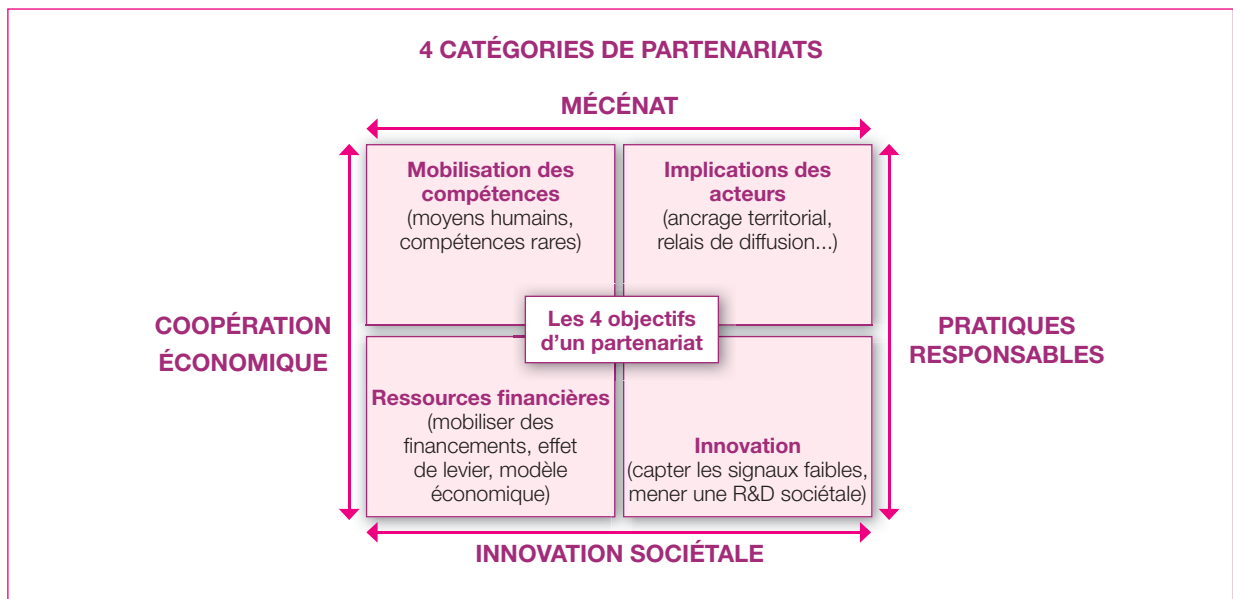
- | | |
|--|-------------|
| [2. 1] - La typologie des partenariats
<i>A // 4 catégories de partenariats possibles
en fonction des objectifs</i>
<i>B // Du mécénat à la prestation de services :
9 modèles de partenariats à découvrir</i>
<i>C // L'évolution du positionnement des entreprises
face aux partenariats</i> | p.26 |
| [2. 2] - Les moyens mis à disposition par l'entreprise
<i>A // Panel des contributions possibles de l'entreprise</i>
<i>B // Identifier les moyens à demander à l'entreprise</i>
<i>C // L'évolution du positionnement des entreprises
face aux partenariats</i> | p.35 |
| [2. 3] - Le marketing de l'offre associative
<i>A // Quels sont les éléments clés à prendre en compte
pour réaliser le marketing de l'offre ?</i>
<i>B // Comment construire une offre de partenariat ?</i>
<i>C // Comment présenter une offre de partenariat ?</i> | p.40 |
| [2. 4] - Les risques respectifs des partenaires
<i>A // Les risques pour les entreprises</i>
<i>B // Les risques pour les associations</i>
<i>C // Les risques propres au partenariat</i> | p.44 |

LA TYPOLOGIE DES PARTENARIATS

La typologie des partenariats recouvre et organise les différents types de relations qui peuvent exister entre une association et une entreprise. L'observation de cas pratiques de partenariats a permis de faire émerger 4 catégories de partenariats, qui sont liées aux objectifs poursuivis. Ces 4 catégories structurent 9 modèles de partenariats, avec leurs spécificités propres. Enfin, la typologie des partenariats est aussi la dynamique interne qui régit cette diversité de relations. La maturité requise pour s'engager dans les partenariats les plus complexes, et l'évolution possible au sein de chaque catégorie fondent la notion de parcours.

A // 4 catégories de partenariats possibles en fonction des objectifs

Selon les objectifs poursuivis par les deux partenaires, 4 catégories de partenariats s'offrent à eux.



Source : Le RAMEAU

▼ A.a // Le mécénat

Catégorie la plus connue, le mécénat consiste principalement en un soutien financier, humain, matériel ou logistique à l'association. C'est une traduction pour l'entreprise de ses valeurs et de son engagement vis-à-vis de la Cité. C'est aussi une ouverture sur les questions de société. Un retour à long terme sur sa réputation constitue la principale contrepartie de l'entreprise. Dans ce type de relation, le mécène et l'association conservent une très grande souplesse, car il implique et impacte peu les deux acteurs. Lorsqu'une entreprise possède une fondation, c'est souvent celle-ci qui est en charge de ce type de relation.

Le mécénat a historiquement été le précurseur des relations associations & entreprises en France. Les domaines de la culture ou de la solidarité internationale sont particulièrement concernés.

▼ A.b // Les pratiques responsables

La catégorie des pratiques responsables est fondée sur le savoir-faire des associations, sur différents sujets qui impactent l'entreprise. Elle consiste pour l'association à contribuer à l'amélioration des pratiques de l'entreprise et à l'aider dans sa conduite du changement relative à sa démarche RSE. Ce type de relation permet à l'entreprise de bénéficier des compétences de l'association dans son domaine d'activité (par exemple l'environnement, le handicap ou l'insertion). Cette relation peut se traduire concrètement par une évolution des processus et/ou par une politique d'achat responsable.

▼ A.c // La coopération économique

L'objectif est la contribution de chacun des partenaires à une offre commune, proposée notamment aux pouvoirs publics pour répondre à la conception et/ou à la mise en œuvre des politiques publiques. La coopération économique a été historiquement développée par les ONG internationales et les grandes entreprises dans les pays en voie de développement au cours des années 1990. Elle émerge aujourd'hui en France, notamment à travers les réponses communes associations & entreprises aux appels d'offres des collectivités territoriales. Les clauses d'insertion ou environnementales en sont des illustrations.

▼ A.d // L'innovation sociétale

L'innovation sociétale met l'accent sur la capacité des associations à inventer de nouvelles solutions pour répondre à des besoins encore non pourvus par les pouvoirs publics ou par les entreprises. Cette R&D de terrain se révèle très performante. Les territoires regorgent d'initiatives de ce type. Dans un contexte de raréfaction des ressources et d'augmentation des défis sociétaux, il devient nécessaire d'essaimer les solutions les plus performantes. Les entreprises peuvent ainsi jouer un rôle dans « l'industrialisation » des solutions. Une synergie est alors possible pour co-construire des produits et services répondant aux besoins sociétaux à grande échelle.

Le mécénat et l'innovation sociétale relèvent plutôt de la logique associative, tandis que les pratiques responsables et la coopération économique s'inscrivent plutôt dans une approche entreprise. En France, le mécénat et les pratiques responsables sont les catégories les mieux connues. Innovation sociétale et coopération économique commencent à émerger.

B // Du mécénat à la prestation de services : 9 modèles de partenariats à découvrir

Chaque catégorie recouvre plusieurs modèles de partenariats, qui offrent différentes possibilités d'implications des partenaires et différents degrés de co-construction.

▼ B.a // Présentation des 9 modèles de partenariats

Le mécénat et la prestation de services sont les deux types de partenariats les plus connus. Ce sont aussi les deux seules formes reconnues juridiquement par la loi. Pourtant l'analyse de 300 cas de partenariat a révélé 7 autres types de relations nouées par les associations et les entreprises. La typologie des partenariats est donc constituée à ce jour de 9 modèles.

LE TABLEAU CI-DESSOUS PRÉSENTE LES 9 MODÈLES DE PARTENARIATS ET LEUR DÉFINITION, CLASSÉS PAR CATÉGORIES

	Mécénat			Innovation sociétale		Coopération économique		Pratiques Responsables	
Modèle de partenariat	Mécénat	Engagement actif	Partage d'expertise	R&D sociétale	Modèle hybride	Coopération économique	Alternative d'intérêt général	Audit des pratiques	Prestation de service
Définition	Don sans contrepartie directe à une association d'intérêt général	Implication de l'entreprise dans le projet associatif, notamment par la mobilisation de ses collaborateurs	Echange de compétences permettant à chacun de mieux répondre à ses enjeux	Développement d'un service ou produit pour répondre à un besoin non pourvu par les pouvoirs publics et les entreprises	« Joint venture » où chacun apporte des compétences et/ou des moyens pour développer un service à forte valeur ajoutée sociétale	Apport mutuel des partenaires pour renforcer l'offre de chacun en termes de produits et services	Service rendu par une association, qui constitue une alternative d'intérêt général à un service classique	Appui à la conduite du changement au sein des entreprises	Service rendu par l'A à l'E, qui contribue indirectement à l'intérêt général ; il peut aussi être proposé par des entreprises
Illustrations	Les appels à projets des fondations	Divers soutiens, dont le mécénat de compétences	Expertise immobilière dans le logement social	La recherche médicale avec des associations de patients	Création d'une structure commune pour la formation de salariés en insertion	Réponse commune à un appel d'offre des collectivités territoriales	Sponsoring	Audit environnemental	Achat de prestations auprès d'une entreprise d'insertion ou entreprise adaptée

Source : Le RAMEAU

Les différents modèles proposés sont classés en fonction de la finalité du partenariat et non des moyens qu'ils impliquent. Ainsi, le mécénat de compétences n'est pas tant un type de partenariat qu'un moyen de réaliser l'engagement de l'entreprise dans le projet associatif. De même, le sponsoring n'est pas une finalité en soi mais un moyen différent de communiquer. C'est pourquoi il se trouve dans le modèle d'alternative d'intérêt général.

Les modèles correspondant à la partie gauche du tableau sont prioritairement orientés vers le soutien à des projets associatifs, que ce soit dans une logique de mécénat ou d'investissement sociétal. Le prisme est orienté sur les enjeux portés par l'association partenaire et la manière dont l'entreprise peut contribuer au projet tout en répondant à ses propres objectifs.

Les modèles correspondant à la partie droite du tableau sont prioritairement orientés vers la réponse aux enjeux de l'entreprise, que l'association peut contribuer à relever. La dynamique est fondamentalement impulsée par le souhait d'engager une véritable démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise, en bénéficiant de l'expertise associative pour accompagner le changement induit.

Le modèle hybride est le point de rencontre entre ces deux logiques.

▼ B.b // La notion de parcours de partenariat

Le temps est une dimension essentielle à intégrer dans la dynamique de partenariat. De ce fait, les modèles de partenariats ne peuvent être appréhendés sans prendre en compte la notion de parcours. Chaque catégorie (mécénat, innovation sociétale, coopération économique, pratiques responsables) se décompose en 3 modèles qui correspondent à des niveaux de maturité, de complexité et d'engagement différents.

Au sein de chaque catégorie, les partenaires peuvent ainsi évoluer au sein d'un parcours qui les mène progressivement vers une implication et une co-construction plus grande.

En revanche, changer de catégorie implique pour les deux partenaires des choix stratégiques, des modalités et des postures radicalement différents. Il convient donc, avant de s'engager dans le changement, de vérifier l'évolution des objectifs des deux partenaires.

Lorsqu'une association et une entreprise se lancent dans un partenariat elles peuvent combiner plusieurs modèles, en respectant toutefois une certaine cohérence. Un modèle de partenariat peut également évoluer vers un autre modèle. Il s'agit alors de parcours de partenariat.

▼ B.c // Description des 9 modèles de partenariats

▷ B.c.a // Le mécénat

Forme de partenariat historique qui consiste principalement en un soutien financier ou matériel (don de produit) de l'entreprise. Les contreparties de l'association sont limitées. Elles peuvent se traduire par la citation du nom du mécène, ou par l'invitation des salariés à des événements organisés par l'association (une invitation à des manifestations culturelles ou sportives par exemple). Généralement, l'entreprise fait mention du partenariat pour étoffer sa communication.

Une autre forme de mécénat est la mise à disposition du temps des collaborateurs. Il s'agit de mécénat de compétences. C'est par exemple ce que propose SFR via son statut de « collaborateur citoyen » qui offre aux salariés la possibilité de s'engager auprès d'associations sur leur temps de travail, que ce soit en fonction de leurs compétences propres ou de leurs compétences professionnelles.

Avec la prestation de services, c'est le seul modèle de partenariat à être encadré par la loi. La Loi de 2003 fixe le cadre du mécénat, le montant des contributions et les réductions fiscales auxquelles il donne droit¹⁶.

Seules les associations d'intérêt général ont accès à ce mode de financement. Pour sécuriser la possibilité de l'utiliser, il est préférable d'avoir obtenu des services des finances publiques un rescrit fiscal.

Illustration

L'entreprise **Mitsubishi Electric** et la **Fondation pour l'Enfance** : un soutien financier et un accompagnement sont apportés aux associations lauréates du Prix de la Fondation.

Il n'existe pas de définition légale du mécénat, mais l'arrêté du 6 janvier 1989 de la commission de terminologie du ministère de l'économie, des finances et du budget définit le mécénat comme étant un « soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général ».

Exemple

La Fondation pour l'Enfance soutient des associations œuvrant en faveur des enfants en danger. Chaque année, la Fondation organise un appel à projets dont les associations lauréates bénéficient d'un soutien complémentaire grâce à Mitsubishi Electric. L'entreprise finance notamment l'accompagnement stratégique des associations primées pour les aider à valoriser leur projet. De plus, l'entreprise soutient des événements et des opérations de la Fondation (opération de solidarité à Noël, soutien à la production d'un CD pour enfant, etc.).

¹⁶ Pour plus de détails, se référer à la Loi française relative au mécénat, aux associations et aux fondations du 1^{er} août 2003.

▷ B.C.b // L'engagement actif

L'engagement actif désigne l'implication de l'entreprise de manière renforcée dans le projet de l'association. Les cœurs de métiers de l'association et de l'entreprise sont généralement impliqués dans ce type de partenariat. Cet engagement se traduit souvent par plusieurs formes de soutien, dont le bénévolat et/ou le mécénat de compétences. Celui-ci peut porter sur plusieurs axes : un soutien à la structuration ou au développement de l'association (conseil sur le développement), une aide à la gestion de projets complexes, une expertise technique sur les métiers/activités de l'association, un appui aux fonctions supports (comptabilité, communication, juridique, etc.).

Des cabinets de conseil peuvent par exemple mettre à disposition des consultants sur des missions précises (statut juridique, conseil en fundraising) ou transverses (développement de l'association, lancement d'un nouveau projet).

Par ce type de partenariat, l'entreprise cherche à mobiliser ses collaborateurs et à impliquer directement l'entreprise dans la réalisation des missions de l'association. L'association quant à elle cherche des ressources humaines qui peuvent également s'accompagner de ressources financières.


 Illustration

Crédit Foncier - SNL
(Solidarités Nouvelles face au Logement)
Engagement des compétences immobilières des collaborateurs et soutien financier pour accompagner le développement de l'association.

Exemple

Solidarités Nouvelles pour le Logement (SNL) est un réseau d'associations ayant pour vocation de permettre à des familles défavorisées d'accéder durablement à un logement. Le Crédit Foncier s'est engagé auprès de l'Union des SNL pour participer au développement de l'association. Outre un soutien financier direct et un financement de l'accompagnement à la stratégie de l'association, l'entreprise a également mis à disposition les compétences de ses collaborateurs sur des questions d'expertise immobilière. Ce partenariat permet à l'entreprise et à l'association de partager leurs réflexions et leurs connaissances sur ce type de logements pour faire évoluer leur offre respective.

▷ B.C.c // Le partage d'expertise

Le partage d'expertise se traduit par l'échange de savoir-faire respectif pour répondre aux objectifs de chacun. Pour l'association comme pour l'entreprise, il s'agit d'améliorer ses pratiques, produits ou services. Ce type de partenariat se développe plus facilement lorsque l'entreprise et l'association ont une activité et/ou des bénéficiaires proches.

Afin de tester son mobilier avant sa commercialisation, l'entreprise de design Denovo s'est associée à Siel Bleu, acteur de prévention-santé. Le partenariat vise à tester des bancs publics auprès des personnes âgées pour s'assurer de leur ergonomie et de leur confort.


 Illustration

Generali - France Bénévolat
Convergence des sites internet dédiés à la mobilisation du bénévolat, afin de favoriser une offre complémentaire.

Exemple

Dans le cadre de son programme Génération Responsable, Generali a lancé un site internet « Génération-en-action », qui a pour objectif de mettre en relation les bonnes volontés et des projets d'intérêt général. France Bénévolat, acteur spécialisé de la mise en relation entre bénévoles et associations, anime le site français le plus important de médiation active entre bénévoles et associations. Les deux partenaires ont réfléchi à la complémentarité de leur site respectif afin de développer des synergies au service de la promotion du bénévolat en France.

Exemple

En Alsace, une entreprise d'outils de jardinage offre de nouveaux modèles de tondeuses à une entreprise d'insertion. L'association a pour objectif de les tester pour évaluer leur résistance. L'entreprise s'assure ainsi de commercialiser des modèles performants, tandis que l'association bénéficie d'un matériel de qualité tout en faisant des économies de coût.

▷ **B.c.d // La R&D sociétale**

Dans ce type de partenariat, l'entreprise soutient la capacité d'innovation de l'association. Celle-ci est à même de capter des signes de fragilité sur un territoire ou auprès d'une population cible, qui peuvent à terme impacter les clients de l'entreprise. En réponse à ces besoins orphelins, l'association cherche à développer des réponses innovantes. Elle est une sorte de laboratoire de recherche sur des sujets qui peuvent impacter à terme l'entreprise.

Illustration**La Poste - ASAD**

Soutien de l'entreprise au développement d'un service novateur de traitement des tâches administratives pour les personnes âgées en fragilité.

Exemple

La Poste a soutenu la recherche de l'ASAD (Association de Soins A Domicile) sur un service de gestion des tâches administratives pour les personnes âgées en fragilité. Ce service permet d'éviter à ces personnes, lorsqu'elles ont été hospitalisées, de se trouver submergées par les tâches administratives à accomplir à leur retour. Il réduit également les risques d'erreurs dans leur traitement de ces tâches. Ce partenariat permet à La Poste de mieux adapter son offre à ses clients et de perfectionner sa mission de service public. L'association a pu mener à bien son projet innovant.

▷ **B.c.e // Le modèle hybride**

Le modèle hybride désigne la création d'une structure *ad hoc* par l'association et l'entreprise. Il peut s'apparenter à une forme de « joint venture » dont la finalité est le soutien à une ou des actions d'intérêt général. Ce type de modèle s'inscrit dans une logique de social business, qui tend actuellement à se développer.

Faire appel à ce modèle se révèle pertinent lorsque le partenariat implique fortement l'activité des deux acteurs. Le fait de créer une entité commune, avec des moyens dédiés, facilite également la gestion du partenariat. Cet élément est loin d'être négligeable dès lors que le partenariat prend une certaine envergure.

Illustration

À l'international
Grameen Bank – Danone :
Grameen Danone Foods

En France
ARES – Norbert Dentressangle :
Plateforme logistique EI / EA

Exemple

La création de la Grameen Danone Foods en mars 2006 au Bangladesh, par Danone et la Grameen Bank est un cas d'école. La Grameen Bank est une banque de microcrédit à vocation sociétale implantée au Bangladesh. Elle est en lien très étroit avec les populations locales, via le réseau des Grameen ladies, chargées de distribuer et collecter les fonds de microcrédit. Danone cherche à élargir son marché aux populations en difficulté économique et à tester pour cela de nouveaux modèles économiques et de nouveaux produits. Le rapprochement entre l'entreprise et la banque de microcrédit a pour objectif d'ouvrir l'accès aux éléments nutritifs aux populations les plus démunies. Danone a ainsi développé des produits laitiers hautement nutritifs à très bas prix. En s'appuyant sur le réseau des Grameen ladies, ces produits sont ensuite directement distribués auprès des bénéficiaires.

Exemple

Récemment, en France, l'Association pour la Réinsertion Economique et Sociale (ARES) a créé une entité commune avec l'entreprise de logistique Norbert Dentressangle. ARES est un réseau d'entreprises d'insertion visant à favoriser l'insertion économique et sociale des personnes en grande exclusion. Pour faciliter cette démarche, Norbert Dentressangle et ARES ont créé une plateforme de formation aux métiers de la logistique pour les travailleurs en insertion et les travailleurs handicapés. Cette plateforme favorise l'apprentissage du métier et du travail en entreprise « classique ». Pour Norbert Dentressangle cette expérimentation est une solution à ses problématiques de recrutement. Pour ARES, ce partenariat est un atout pour la professionnalisation et l'intégration de ses bénéficiaires.

▷ B.C.f // La coopération économique

Une coopération économique se met en place lorsque le partenariat a pour finalité de créer une valeur économique pour chacun des partenaires.

Cette coopération peut prendre plusieurs formes :

- ▷ la réponse commune à des appels d'offre. Lorsque le marché public contient des clauses obligatoires d'insertion par exemple, l'entreprise peut s'adjoindre l'expertise d'une structure spécialisée dans l'insertion ;
- ▷ le développement d'une offre commune ou complémentaire de services ou produits.

Illustration**Groupement d'employeur Vinci – Entreprises d'insertion**

Réponse commune à des marchés publics de construction et accompagnement des travailleurs en insertion par l'association.

Exemple

Sati, torréfacteur implanté en Alsace, confie ses paquets de café défectueux à l'atelier d'insertion Libre Objet. L'atelier les transforme en objets esthétiques (sacs, cabas, trousse, etc.). Une partie de la production est ensuite rachetée par Sati afin de diversifier son offre. Pour l'association, la fourniture de matière première par l'entreprise, a un double impact sur son modèle économique : il lui permet de faire des économies de coût en le dispensant de l'achat de matière première et il a un effet de levier sur la vente de la production. Grâce à la production créative de l'atelier, et à l'originalité de la démarche, l'entreprise met en place une stratégie marketing différenciante.

Exemple

Dans la région de Toulouse, une PME spécialisée dans la communication responsable, s'est rapprochée d'une association de théâtre et d'une association de sensibilisation à l'environnement pour produire une web-série de sensibilisation au développement durable en entreprise. Les trois acteurs ont ainsi pu toucher un public plus large et générer des recettes commerciales liées à l'exploitation du site internet.

▷ **B.c.g** // L'alternative d'intérêt général

L'alternative d'intérêt général est un moyen pour l'entreprise de réaliser une action classique (gestion des déchets, communication, etc.) mais avec un processus qui intègre une dimension sociétale dans sa chaîne de valeurs. L'entreprise dispose d'autres solutions, strictement économiques, mais elle choisit un autre type de réponse – une alternative – qui met en avant des dimensions d'intérêt général. Le sponsoring se retrouve ainsi dans ce type de modèle car il est une autre façon de communiquer pour l'entreprise, qui privilégie des actions à forte valeur ajoutée sociétale – en l'occurrence le sport.

Illustration

RATP – ASF
(Atelier Sans Frontière)
Reconditionnement du matériel informatique de la RATP

Exemple

La RATP a conclu un partenariat avec Atelier sans Frontière (ASF) autour du recyclage du matériel informatique. Au lieu d'utiliser la filière traditionnelle de destruction du matériel, la RATP confie son matériel en fin de vie à Atelier sans Frontière, qui le reconditionne avant de l'envoyer dans des pays du Sud à des fins éducatives.

▷ **B.c.h** // L'audit des pratiques

L'audit des pratiques désigne l'action de l'association auprès de l'entreprise pour l'aider à diagnostiquer ses pratiques actuelles et proposer des solutions pour soutenir son évolution. Ce type de partenariat est complémentaire à un prestataire de services, type bureau d'étude par exemple. Il offre un prisme d'analyse différent qui complète l'approche purement technique. Il permet aussi de mobiliser les collaborateurs avec une approche de conduite du changement différente. La légitimité d'une association d'inviter à des évolutions de comportement est en effet plus importante.

L'audit des pratiques, qui se constitue d'un diagnostic et d'un plan d'action, est particulièrement répandu dans le domaine de l'environnement (réduction de la consommation énergétique, Bilan Carbone®, écoconception, etc.), mais d'autres domaines, comme le handicap, développent ce type de partenariat.

Illustration

Fédération Bancaire Française – Riposte Verte
Diagnostic des pratiques environnementales de la FBF et sensibilisation des collaborateurs.

Exemple

La Fédération Bancaire Française (FBF) représente 430 banques et souhaite avoir un positionnement exemplaire en matière de respect de l'environnement. Pour cela la FBF veut réduire son empreinte écologique. Riposte Verte, association environnementale, a pour vocation d'aider le secteur tertiaire à changer durablement ses pratiques afin de réduire leur impact environnemental. La FBF a fait appel à Riposte Verte pour son expertise à conduire un diagnostic des pratiques, à planifier un plan d'action et pour sa capacité à sensibiliser et fédérer les collaborateurs par des outils pédagogiques adaptés. L'association a d'autant plus de légitimité auprès des collaborateurs, qu'elle est dans un positionnement neutre, tout en étant force de proposition de solutions concrètes.

▷ B.C.i // La prestation de services

Dans ce type de partenariat, l'association vend une prestation de service classique à l'entreprise. Cette prestation est régie par un contrat commercial. Elle peut prendre plusieurs formes : service de traiteur, nettoyage, réparation de matériel, etc. Les entreprises d'insertion et les entreprises adaptées sont concernées par ce modèle de partenariat. Elles ajoutent une dimension sociale dans une logique d'achat responsable.



Illustration

Veolia Environnement – Table de Cana
Service de traiteur pour un événement d'entreprise.

Exemple

La Table de Cana est un réseau d'entreprises d'insertion, spécialisées dans les services de traiteur. Veolia Environnement a chargé la Table de Cana de Gennevilliers d'organiser un cocktail pour 1 300 personnes. Ce partenariat est un moyen pour Veolia Environnement de concrétiser sa politique d'achats responsables. L'entreprise soutient par ailleurs l'association pour la rénovation de ses locaux dans le but d'obtenir un label environnemental.

En complément, des exemples plus détaillés sont présentés dans la fiche exemple n° 5.1.

LES MOYENS MIS A DISPOSITION PAR L'ENTREPRISE

Quelque soit le modèle de partenariat retenu, les entreprises disposent de plusieurs moyens pour soutenir les associations. Ceux-ci sont à mettre en cohérence avec les différents objectifs poursuivis par l'association (mobilisation de compétences, implication des acteurs, développement de ressources financières et innovation). Même si l'apport financier apparaît comme le soutien le plus répandu, il existe au sein de l'entreprise un panel de moyens auxquels l'association peut recourir.

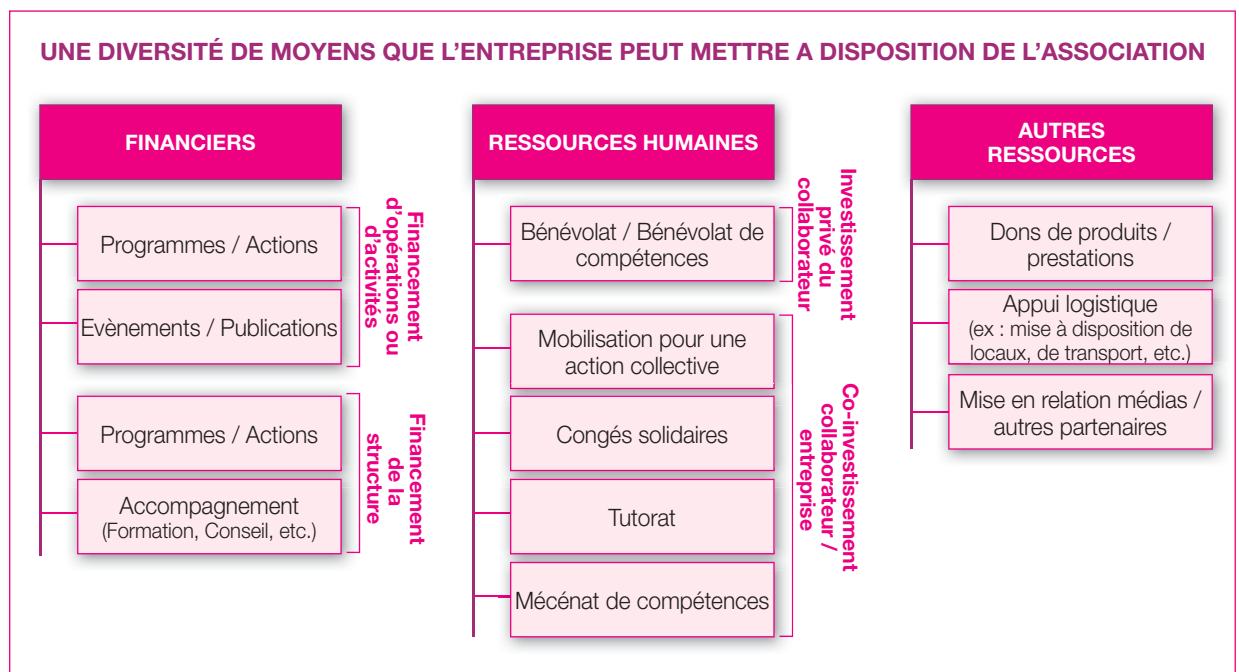
De quelles manières l'entreprise peut-elle contribuer au projet de l'association ? Comment choisir avec pertinence le type de moyens à demander à l'entreprise ?

A // Panel des contributions possibles de l'entreprise

Trois catégories de moyens peuvent être mobilisées pour un partenariat :

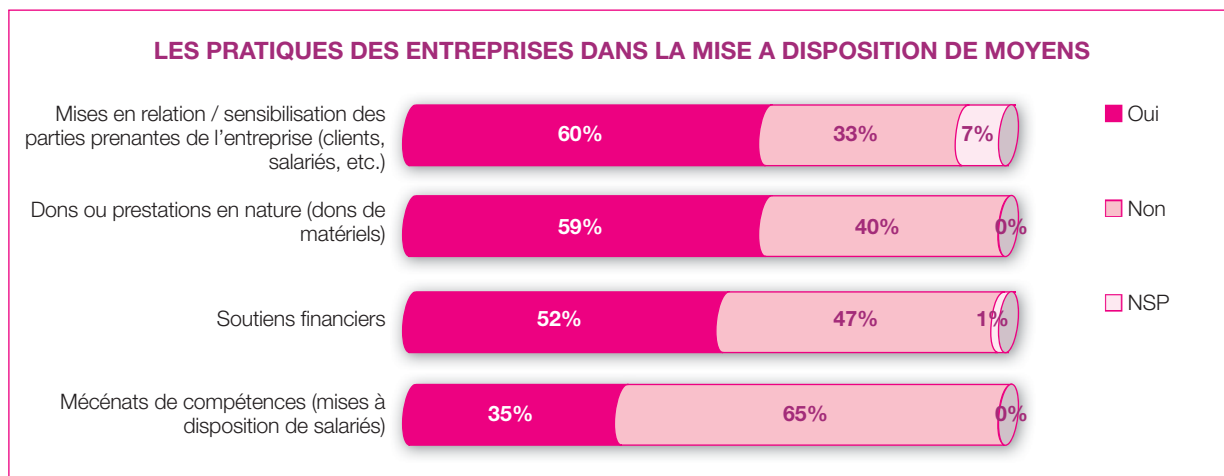
- ▷ financier ;
- ▷ humains ;
- ▷ matériel/immatériel (logistique, réseaux, communication, etc.).

Chaque catégorie se décline en une pluralité d'apports pour l'association, présentés dans le schéma ci-dessous.



Source : Le RAMEAU

Les entreprises interviennent principalement auprès des associations par la mise en relation et la sensibilisation de leurs parties prenantes (60 %) et le mécénat en nature (59 %). Viennent ensuite le soutien financier (52 %) et le mécénat de compétences (35 %).



Source : ARPEA Entreprises & Territoires, Comisis, 2011

L'analyse par taille d'entreprise révèle que plus l'entreprise compte de salariés plus le soutien financier est pratiqué (70 % pour les entreprises de plus de 1 000 salariés).

▼ A.a // Le soutien financier

Il porte généralement sur des projets particuliers (actions, événements, etc.), dont la visibilité et le retour en termes d'image sont plus tangibles pour l'entreprise. Certaines entreprises, comme par exemple la Fondation RATP, préfèrent apporter un soutien plus structurel à l'association, soit directement pour contribuer aux frais de fonctionnement, soit pour financer un accompagnement qui consolide à terme la structure. Au regard des enjeux des associations et des attentes des entreprises, ce mode de soutien tend à se développer.

Plus de la moitié des soutiens financiers (58 %) sont inférieurs à 5 000 € et la majorité des soutiens (81 %) s'effectue pour un montant inférieur à 10 000 €. Ces chiffres doivent toutefois être nuancés en fonction de la taille de l'entreprise. Pour les PME une part importante des montants accordés (26 % pour celles de 20 à 249 salariés et 50 % pour celles de 250 à 1 000 salariés) se situe entre 20 000 et 49 000 euros. Les grandes entreprises privilégient, pour leurs partenariats stratégiques, des soutiens financiers de plus de 100 000 euros.

▼ A.b // La mobilisation des salariés

Avec 15,9 millions de salariés dans le privé, l'entreprise constitue un vivier important en matière de ressources humaines. Plusieurs possibilités d'engagement s'offrent aux collaborateurs :

- ▶ **le bénévolat ou le bénévolat de compétences**, qui est l'engagement à titre individuel du collaborateur : l'engagement se fait en dehors de l'implication de l'entreprise. Celle-ci en revanche peut relayer en interne des offres de missions. Des entreprises telles que IBM ou L'Oréal diffusent ainsi les demandes émises par Passerelles & Compétences, plateforme de mise en relation entre bénévoles et projets associatifs. Axa Atout Cœur a mis en place un dispositif de bénévolat de compétences depuis 1992 ;
- ▶ **la mobilisation pour une action collective** : les collaborateurs sont mobilisés de manière ponctuelle pour soutenir ou participer à une action ou un événement organisé par l'association (ex. : une course de charité, une récolte de fonds, etc.). Des associations organisent aussi des journées de mobilisation : Surfrider Foundation pour nettoyer les plages, Unis-Cité en faveur de la solidarité ;
- ▶ **les congés solidaires** : ponctuellement les collaborateurs peuvent prendre sur leur temps de congés pour réaliser une mission de quelques semaines auprès d'une association ou ONG. Les missions concernent essentiellement des ONG à l'international pour des missions techniques (formation dans l'agroalimentaire) ou sur des missions de développement/animation (soutien scolaire, accès à l'eau, etc.). Ces dispositifs restent généralement l'apanage des grandes entreprises (ex. : Accor, Areva, La Poste, PPR, etc.). Elles peuvent s'appuyer sur des associations comme Planète Urgences ou Développement sans Frontières qui ont pour vocation de promouvoir et d'organiser ce type de congés. L'entreprise prend souvent en charge les coûts logistiques liés à l'opération ;

- ▷ **le tutorat** : le tutorat consiste à mettre à disposition des collaborateurs quelques heures par mois de manière récurrente auprès des bénéficiaires d'associations. La relation peut se faire de manière individuelle, comme c'est le cas dans le tutorat des jeunes, ou en petit groupe, notamment dans le soutien à la recherche d'emplois. Dans tous les cas, le lien humain et une relation personnalisée sont primordiaux dans cette forme de soutien ;
- ▷ **le mécénat de compétences** : ce type de soutien correspond à la mise à disposition des collaborateurs et de leurs compétences, durant leur temps de travail, au service d'une association et d'un projet associatif. Deux options sont envisageables : un temps accordé de quelques jours par an ou un détachement de longue durée sur plusieurs mois. Les compétences mises à disposition de l'association peuvent être de plusieurs natures : sur des fonctions supports (comptabilité, informatique, communication, RH, etc.), sur des aspects techniques ou métiers propres à l'association (téléphonie sociale par exemple) ou sur une mission transverse pour aider l'association à se consolider et se pérenniser (la mise à disposition de consultants par des cabinets de conseil par exemple). SFR, qui a mis en place le statut de collaborateurs citoyens, est l'une des entreprises pionnières sur ce sujet.

Les entreprises s'accordent sur la plus-value d'un engagement de leurs collaborateurs pour leur propre structure : montée en compétences techniques et humaines (prise d'initiative, management, adaptation, etc.). La valorisation de l'engagement des collaborateurs passe parfois par la création de dispositifs dédiés. Des outils tels que le « Passeport Bénévole » de France Bénévolat peuvent contribuer à valoriser l'engagement.

Par ailleurs l'engagement des collaborateurs auprès du secteur associatif peut être une passerelle vers un engagement privé plus soutenu, qu'il se concrétise en dehors du temps de travail du salarié, ou une fois celui-ci à la retraite.

37

▼ A.C // Le soutien en nature

Qu'il soit matériel ou immatériel, ce type de soutien est particulièrement adapté aux petites associations. La RATP, par le biais de sa fondation, offre par exemple aux petites associations qu'elle soutient du matériel informatique. L'entreprise apporte un soutien en nature au projet de l'association selon son métier : une agence de communication pourra éditer gracieusement des supports de communication, un fabricant automobile, mettre à disposition des véhicules.

Autre type de soutien en nature : les apports logistiques, comme la mise à disposition de locaux ou de salles pour accueillir un temps fort de l'association.

L'entreprise est également bien positionnée pour assurer une large diffusion du message de l'association. Avec son écosystème étendu (salariés, clients, fournisseurs, prestataires, etc.) elle a la capacité d'assurer une diffusion d'envergure pour l'association. Les groupes de protection sociale diffusent par exemple de l'information sur les associations soutenues via les magazines destinés à leurs adhérents ou par le biais des relevés administratifs.

La diversité des ressources au sein de l'entreprise permet donc à l'association d'approcher ses éventuels partenaires autrement que par le seul angle financier. Pour savoir quels types de moyens demander à l'entreprise, l'association doit d'une part identifier clairement ses besoins et d'autre part s'assurer de la cohérence entre les moyens attendus et le type de partenariat souhaité.

B // Identifier les moyens à demander à l'entreprise

Chaque modèle de partenariat possédant des objectifs et des caractéristiques propres, le choix des moyens doit être cohérent avec ces spécificités. En fonction du partenariat visé et des besoins de l'association, celle-ci devra identifier les moyens pertinents que l'entreprise pourra mettre à disposition. Le partenariat aura d'autant plus d'effet que les moyens lui seront adaptés. Afin de réaliser cette mise en cohérence, il est possible d'établir une correspondance théorique entre le type de partenariat souhaité et les moyens à demander à l'entreprise. C'est ce que propose le tableau ci-dessous. La lecture se fait par colonne : une fois le modèle de partenariat identifié, il s'agit de repérer les moyens les plus adéquats que l'entreprise peut mettre à disposition de l'association. Naturellement cette grille est une base initiale de réflexion. Chaque partenariat étant par nature différent, c'est un outil d'aide à la décision pour ouvrir le dialogue avec le partenaire.

**TABLEAU DES CORRESPONDANCES ENTRE LES MODÈLES DE PARTENARIATS
ET LES MOYENS DE L'ENTREPRISE**

Modèles de partenariats		Moyens								
		Mécénat	Engagement actif	Partage d'expertise	R&D sociétale	Modèle hybride	Coopération économique	Alternative d'intérêt général	Audit des pratiques	Prestation de service classique
FINANCIERS	Programmes/actions	+++	+++	+	++		+	++	+++	+++
	Événements	+++	++					+	+	
	Investissement			+	++	+++	++	+		
	Accompagnement		+	++	+++	+++	+			
RH	Bénévolat	+	++							
	Mobilisation collective	++	+++							
	Congés solidaires	+	+							
	Tutorat	+++	+++	++	+					
	Mécénat compétences	+	++	+++	+++	+++	+++		++	
AUTRES	Dons produits	+++	++	++	+	+	+	++		
	Appui logistique	++	+++	+	+++	+++	+++	+		
	Relations médias/partenaires	+	+++	++	+++	+++	++	+	+	

Légende :

- + Possible. Apport modéré pour le partenariat.
- ++ Adapté. Contribution active à la forme de partenariat choisie.
- +++ Pertinence forte. Forte contribution au partenariat.

Source : Le RAMEAU

Cet outil d'aide à la décision facilite l'identification des moyens à proposer à l'entreprise. Par exemple, si le partenariat recherché relève de la coopération économique, des actions de mobilisation collective auront peu de pertinence. Dans ce cas, il sera plus utile de solliciter l'entreprise sur du mécénat de compétences, car la coopération économique s'appuie sur le savoir-faire des structures.

Plusieurs moyens sont mobilisables simultanément pour répondre aux objectifs du partenariat et aux besoins des associations.

LE MARKETING DE L'OFFRE ASSOCIATIVE

Le « marketing de l'offre » fait référence à la capacité de l'association à construire une proposition de partenariat à destination des entreprises qui soit conséquente et attractive. Cette étape est un atout majeur pour l'association dans sa recherche de partenaire.

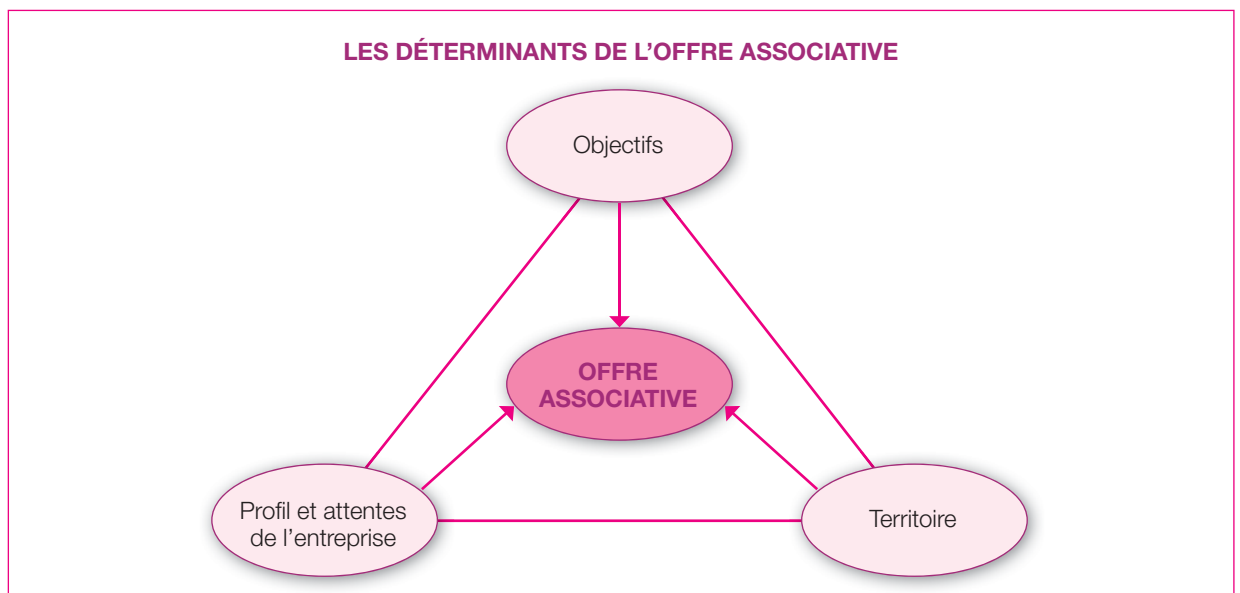
Elle intervient lorsque l'association est au clair sur les objectifs recherchés, les cibles et les moyens à demander à l'entreprise. Il s'agit de mettre en cohérence ces éléments afin de proposer une offre adaptée aux différentes entreprises prospectées.

Cet exercice permet à l'association de disposer de propositions d'actions à présenter aux entreprises pour susciter le dialogue, ainsi qu'une idée des contreparties à demander. Lorsque la rencontre a lieu, avoir réfléchi à son offre de partenariat permet de ne pas être pris au dépourvu. L'association est alors plus facilement force de proposition sur l'action concrète qui peut se mettre en place avec l'entreprise.

A // Quels sont les éléments clés à prendre en compte pour réaliser le marketing de l'offre ?

3 éléments fondent la pertinence d'une offre associative :

- ▷ le ou les objectif(s) visé(s) par le partenariat ;
- ▷ les attentes de l'entreprise ;
- ▷ les caractéristiques du territoire.



Source : Le RAMEAU

▼ A.a // Les objectifs visés : à quels objectifs les partenariats doivent-ils répondre ?

- ▷ La mobilisation des ressources humaines ?
- ▷ La recherche de ressources financières ?
- ▷ Le dialogue avec les parties prenantes et réseaux de l'entreprise ?
- ▷ Le soutien à la capacité d'innovation de l'association grâce à un savoir-faire spécifique de l'entreprise ?

Pour rappel les objectifs des partenariats sont détaillés dans la Fiche Contexte n° 1.4.

L'élément le plus structurant est l'objectif visé par chacun des partenaires. Selon les partenariats, il couvre un ou plusieurs des quatre axes proposés.

▼ A.b // Le profil et les attentes de l'entreprise : quelles sont les enjeux de l'entreprise ? Quelles spécificités selon la taille et le secteur de l'entreprise ?

Les grandes entreprises, PME et TPE présentent des différences structurelles qui se répercutent sur leurs attentes en matière de partenariat.

3 types d'attentes peuvent être distingués :

- ▷ les grandes entreprises seront plus sensibles à une offre leur permettant de concrétiser leur démarche RSE et/ou mécénat ;
- ▷ les PME recherchent souvent une offre équilibrée entre démarche RSE et ancrage territorial ;
- ▷ les TPE, très proches de leur territoire, rechercheront plutôt un moyen de renforcer leur ancrage local grâce au contact avec des réseaux d'acteurs différents.

FOCUS SUR LES ATTENTES SPÉCIFIQUES DES PME

Une action concrète : le partenariat doit apporter une réponse à un enjeu concret de la PME. Dans la culture des PME, le partenariat doit pouvoir répondre à un « cahier des charges ».

Un process simple : en termes de méthode, les solutions « clé en mains » sont privilégiées pour économiser le temps de l'entreprise. Plus que de moyens financiers, c'est de temps dont l'entreprise manque pour structurer son engagement.

Des résultats tangibles : la PME attend du partenariat des résultats concrets avec un retour sur engagement relativement court.

Les différences d'attentes sont aussi à appréhender en fonction de l'interlocuteur au sein de l'entreprise. Dans une grande entreprise, de nombreux interlocuteurs peuvent être impliqués dans les relations avec les associations : service RSE/développement durable, fondation/pôle mécénat, service RH, service communication, CE, etc. Pour les PME, la relation est plus simple. Elle s'établit souvent directement avec la direction, car c'est elle qui est le moteur de l'engagement de l'entreprise.

Des différences d'enjeux et de fonctionnement apparaissent également en fonction du secteur d'activité de l'entreprise. En fonction de l'objet du partenariat, il peut être intéressant de développer une offre spécifique à un secteur. Par exemple, l'association Docteur Souris, qui propose des services informatiques aux enfants hospitalisés, a ainsi développé une offre spécifique à destination des entreprises de services informatiques.

▼ A.c // Le territoire : dans quel contexte territorial se situent l'association et l'entreprise ?

Le territoire est un élément structurant des partenariats. C'est la zone de convergence entre les enjeux des associations et ceux des entreprises. Le contexte territorial (historique, géographique, culturelle, socio-économique, etc.) n'est pas neutre : il impacte autant l'association que l'entreprise.

Plus le partenariat est proche des enjeux du territoire, plus il présente d'intérêt pour l'entreprise.

Par exemple, dans des territoires dont le contexte socio-économique est particulièrement difficile, les attentes des entreprises pourront être différentes de celles liées à un contexte plus favorable (idem en fonction de l'héritage naturel, culturel ou social du territoire).

La notion de territoire recouvre des périmètres variés : il peut s'agir d'un découpage administratif (communauté de communes, département, région, pays, etc.) ou « naturel » (quartiers, bassin de vie, etc.).

B // Comment construire une offre de partenariat ?

L'offre de partenariat se construit autour de 2 axes :

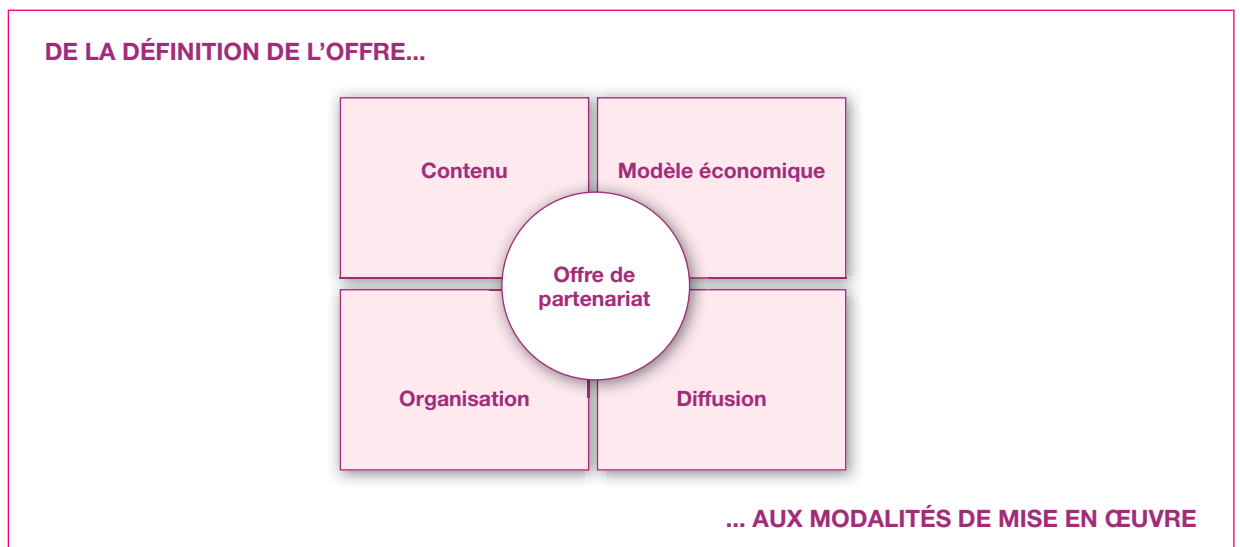
- ▷ l'identification des offres à proposer ;
- ▷ la définition des modalités pratiques de mise en œuvre.

Concernant l'identification des offres, il s'agit de déterminer :

- ▷ le contenu de l'offre, à savoir les actions concrètes qui pourront être engagées. Cet exercice permet de donner une réalité au partenariat ; il favorise ainsi l'appropriation lorsque l'offre est présentée aux entreprises ;
- ▷ le modèle économique. Il doit répondre à 3 questions : quels sont les coûts induits ? Quels sont les besoins ? Quelle valorisation de l'entreprise est envisagée ? Il est essentiel de s'interroger sur le modèle économique du projet pour avoir une idée des montants financiers à demander.

Concernant les modalités pratiques de mise en œuvre, il s'agit de réfléchir à :

- ▷ l'organisation interne qui va porter le projet de partenariat : qui sera en charge des actions prévues dans le cadre du partenariat ? Cela va-t-il créer une charge de travail supplémentaire ? Le cas échéant, quelle articulation prévoir entre les différents niveaux, national et local ?
- ▷ la diffusion de l'offre : qui est le mieux à même au sein de l'association pour proposer l'offre aux entreprises ? Par quels moyens la diffuser ? Qui peut jouer le rôle de prescripteur ?



Source : Le RAMEAU

EXEMPLE D'UNE OFFRE DE PARTENARIAT D'UNE ASSOCIATION DANS LE DOMAINE DU HANDICAP

Action à engager		Option
1 – Offre de base : Donner les moyens à l'association de développer son action sur les territoires (5 villes)	30 K€, soit 12 K€ après défiscalisation	
2 – Visibilité du partenariat ▷ Présence de l'entreprise sur le site de l'association (voir ci-après) ▷ Citation et illustration du partenariat dans le rapport de Développement Durable de l'entreprise ▷ Logo et lien sur le site de l'association à partir de celui de l'entreprise ▷ Communiqué de Presse conjoint sur le partenariat	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	
3 – Actions sur le site internet de l'association ▷ Une page de présentation du partenariat ▷ Identification des sites de l'entreprise référencés dans le site par le logo : « établissement partenaire de l'association »	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	75 € / site
4 – Implication dans des événements territoriaux ▷ Invitation des collaborateurs à participer aux Journées dédiées à l'accessibilité organisées par l'association ▷ Organisation d'une journée en partenariat avec l'entreprise dans une ville sélectionnée par elle ▷ Implication de l'entreprise comme partenaire d'autres événements	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	5 K€ / Journée
5 – Savoir-faire et expertise de l'association au service de l'entreprise ▷ Mise à disposition de données sur l'accessibilité ▷ Création d'un « Club utilisateurs » entre l'entreprise et l'association pour sensibiliser en interne sur les bienfaits et la nécessité de l'accessibilité	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	A définir
6 – Actions dans les sites de l'entreprise référencés : ▷ Mise à disposition d'information pour créer une information personnalisée sur les lieux accessibles ▷ Conception d'un dépliant « l'accessibilité, un geste citoyen pour tous » (hors impression et diffusion)	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	5 K€ / document

Source : Le RAMEAU

© // Comment présenter une offre de partenariat ?

Construire une offre de partenariat équivaut à réaliser une présentation de l'association suivie d'une sorte de catalogue de projets. Il s'agit de répertorier les différents types de projets à proposer aux entreprises afin de susciter son intérêt et d'illustrer concrètement la manière dont l'entreprise peut être impliquée.

Pour cela, l'offre peut s'appuyer sur des **éléments standards** (un bouquet d'actions invariables quelle que soit l'entreprise) et être complétée par des **offres spécifiques** en fonction des différentes cibles, que ce soit en termes de taille ou de secteurs d'activité. Sans tomber dans le cas par cas, l'exercice permet *in fine* de disposer d'un panel d'offres pouvant répondre à plusieurs cas de figure. Si le projet doit être relativement construit pour que l'entreprise visualise le partenariat potentiel, il doit être relativement souple pour laisser une part de co-construction avec l'entreprise.

Il ne s'agit pas de faire des « packages » prêts à être déployés, mais bien d'illustrer le champ des possibles. Cette présentation a pour objectif de donner à l'entreprise un aperçu concret de la nature des actions possibles. Il conviendra dans un second temps, en fonction des échanges avec l'entreprise, de définir une offre « sur-mesure » pour tenir compte des objectifs des deux partenaires.

Le projet de partenariat peut porter sur plusieurs aspects :

- ▷ le projet associatif dans son ensemble ;
- ▷ un projet particulier ;
- ▷ un nouveau projet à lancer ;
- ▷ la création d'un événement spécifique local ;
- ▷ une innovation à co-développer avec les entreprises.

L'offre est plus accessible lorsqu'elle est conçue de manière évolutive. Ainsi, il peut être plus efficace de présenter un projet simple à une entreprise pour débiter le partenariat. Cette première phase permet d'apprendre à se connaître, de prendre de la maturité, de se tester et de réfléchir aux évolutions possibles du partenariat si cette première phase est concluante. Certaines associations d'insertion abordent par exemple l'entreprise sous l'angle de la prestation de services, à laquelle cette dernière est plus habituée, afin de se faire connaître. Si la relation se passe bien, l'association peut alors proposer des projets plus complexes et impliquants pour l'entreprise, avec des retombées plus directes pour l'intérêt général.

Lorsque l'association est au clair sur le contenu de son offre et sur ce qu'elle souhaite présenter, la formalisation est un atout essentiel pour la recherche de partenaires. Elle permet de s'accorder en interne sur ce qui peut être proposé et de partager plus facilement avec les entreprises. La présentation et la structure des documents sont également importantes pour faciliter le dialogue avec les entreprises.

Pour un exemple de dossier de présentation d'une offre de partenariat se reporter à la fiche exemple n° 5.2.

LES RISQUES RESPECTIFS POUR LES PARTENAIRES

Que ce soit pour l'entreprise ou pour l'association, se lancer dans un partenariat présente certains risques. Ceux-ci ne sont cependant ni systématiques ni insurmontables. Il est préférable, avant de se lancer dans la démarche, d'avoir une vision d'ensemble des principaux risques. De ce fait, l'association sera à même de déverrouiller les éventuelles inquiétudes, tant en interne qu'auprès des entreprises, tout en s'engageant plus sereinement dans le processus.

L'association étant la plupart du temps à l'initiative du partenariat, il lui revient de sécuriser de maîtriser l'ensemble des risques.

A // Les risques pour les entreprises

▷ Le choix d'un « mauvais » partenaire

- ▲ Si l'association connaît des problèmes d'image ou de réputation (un scandale médiatique par exemple), cela peut avoir des répercussions très importantes sur la réputation de l'entreprise.
- ▲ Si le projet associatif s'avère non viable, cela peut faire échouer le partenariat et entraîner des coûts supplémentaires pour l'entreprise.

▷ Des accusations de green/socialwashing

- ▲ Lorsque l'entreprise conclut des partenariats avec le secteur associatif, elle peut toujours être accusée d'utiliser l'association pour masquer des actions sociales et environnementales négatives.
- ▲ On peut lui reprocher de ne pas être assez exemplaire en interne par rapport aux domaines sur lesquels portent ses partenariats (handicap, environnement, insertion, diversité, etc.).
- ▲ L'entreprise peut alors perdre de sa crédibilité vis-à-vis des parties prenantes externes et internes.

▷ Un surinvestissement et un manque de légitimité auprès de l'interne

- ▲ Une démarche de partenariat prend du temps et des ressources : elle peut entraîner une dépense financière et/ou une mobilisation excessive de temps.
- ▲ Par rapport aux parties prenantes internes de l'entreprise (salariés, actionnaires), le partenariat doit être probant et apporter une certaine valeur à l'entreprise. Sinon il peut générer une incompréhension auprès de l'interne : pourquoi l'entreprise investit-elle dans des actions sociétales lorsqu'elle pourrait améliorer les conditions internes ou qu'elle traverse une période économiquement difficile ?

▷ Le juridique

- ▲ Peu de ressources juridiques spécialisées existent pour encadrer les partenariats qui pourtant nécessitent parfois des subtilités juridiques et fiscales.
- ▲ Dans certains cas, l'entreprise peut se retrouver en situation de gestion de fait de l'association, notamment si son investissement dans le budget de l'association est trop significatif (Loi Sapin 1992).

B // Les risques pour les associations

▷ Le conflit d'image

- ▲ Pour l'association, le risque de conflit d'image peut exister ; son occurrence et sa gravité dépendent du positionnement de l'association.
- ▲ Pour désamorcer ce risque des associations élaborent une charte éthique qui peut exclure certains secteurs : le nucléaire pour des associations environnementales par exemple, et plus globalement les secteurs de l'armement, de l'alcool, du tabac et des jeux.

▷ L'instrumentalisation

- ▲ L'instrumentalisation peut être réciproque : l'entreprise peut utiliser une association pour des questions d'image, de réputation auprès de l'opinion publique sans que le partenariat n'ait pour autant de réalité concrète.

▷ La perte d'indépendance

- ▲ Un partenariat avec une entreprise ne doit pas entraver pour autant la liberté de parole de l'association. S'il ne s'agit pas d'accuser ouvertement l'entreprise qui a fait confiance à l'association, celle-ci doit pouvoir conserver une attitude réaliste et critique.
- ▲ Les partenariats peuvent également conduire à une dépendance financière, par exemple lorsque l'association est tributaire d'une seule entreprise. Pour éviter le risque de dépendance financière, certaines associations limitent la part des partenariats dans le budget de l'association. Ainsi, au sein de WWF les partenariats ne peuvent excéder 25 % de leur budget.

▷ L'interne

- ▲ Comme pour l'entreprise, l'association doit s'assurer de l'adhésion interne à la politique de partenariat d'une part et aux partenariats individuels d'autre part.
- ▲ Il s'agit également de conserver la mobilisation des personnes impliquées tout au long du partenariat : son suivi requiert du temps et de l'attention.
- ▲ Le risque de surinvestissement, en temps et en ressources humaines, n'est pas négligeable. Une organisation solide est requise afin de limiter les dépenses d'énergie inutiles.

▷ Le juridique

- ▲ Pour une association, le risque juridique majeur lié à un partenariat est celui de la requalification d'une action de mécénat en prestation de services. En effet, si l'action menée par l'association dans le cadre du partenariat se rapproche trop d'une prestation de services, elle peut alors être contrainte de revoir les conditions d'engagement.
- ▲ Lorsque l'assujettissement à la TVA ne peut être évité, des solutions existent pour permettre à l'association de conserver son statut d'intérêt général, comme la sectorisation. Dans tous les cas, les aspects juridiques doivent être attentivement étudiés.

C // Les risques propres au partenariat

Indépendamment des risques auxquels s'exposent chacun des partenaires, le partenariat comprend 3 dimensions de risques qui peuvent l'amener à échouer.

▷ Le risque politique

Il se traduit par :

- ▲ des conflits entre les acteurs qui impliquent de savoir composer avec les différents intérêts ;
- ▲ des problèmes de gouvernance ;
- ▲ des problématiques de positionnement par rapport à l'image externe.

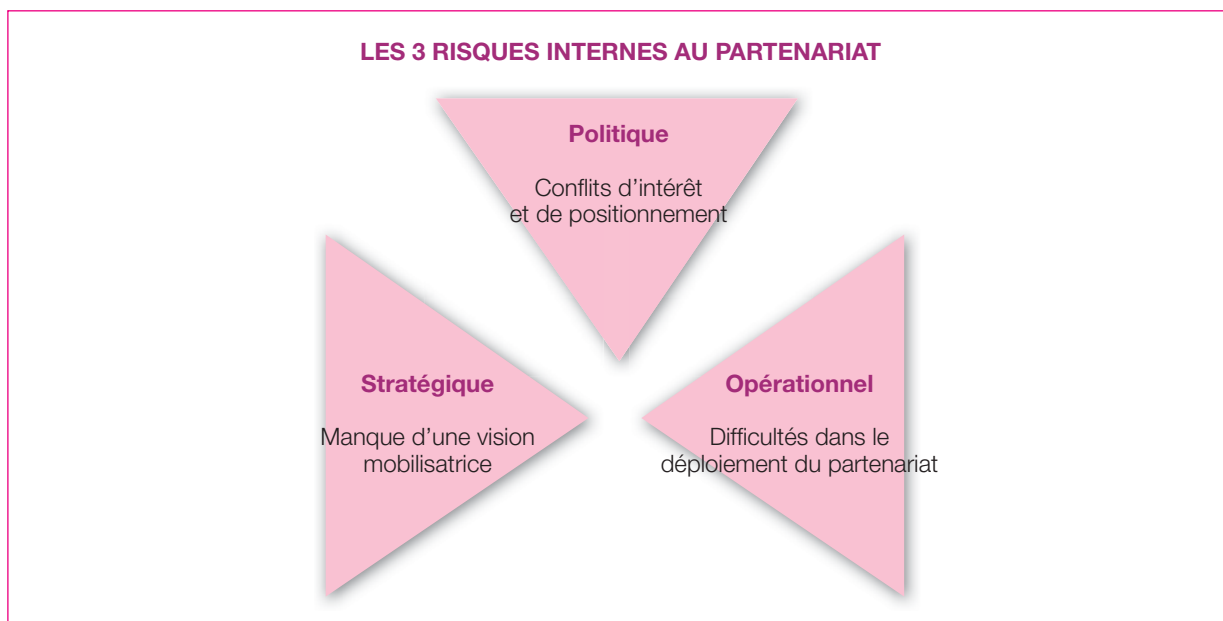
▷ Le risque stratégique

Le risque stratégique se présente lorsque les acteurs manquent d'une vision partagée sur le partenariat. Cette vision partagée (objectifs, enjeux, cibles, actions, etc.) est importante pour mobiliser les acteurs et maintenir cette mobilisation dans le temps.

▷ Le risque opérationnel

Dans le déroulé opérationnel du partenariat, plusieurs risques peuvent intervenir : manque/démobilisation des ressources humaines, problèmes juridiques et fiscaux, désaccord/mauvaise communication, échec des activités liées au partenariat.

Ces différents risques nécessitent un cadrage en amont, puis un suivi régulier pour mieux les maîtriser.



Ces risques ne doivent pas pour autant décourager de s'engager dans une politique de partenariat. Si l'appui d'une méthode pour guider la démarche ne garantit pas le risque zéro, elle permet toutefois d'en limiter les risques.



PREVOYANCE
SANTÉ
EPARGNE
RETRAITE
INGENIERIE SOCIALE

ACCOMPAGNER CEUX QUI ACCOMPAGNENT POUR FAVORISER LA CITOYENNETÉ DES PERSONNES HANDICAPÉES

→ L'offre CHORUM « Accompagner ceux qui accompagnent »

Les entreprises de l'Economie sociale placent le développement de l'Homme au cœur de leur projet mutualiste et associatif. La promotion de la diversité est un enjeu majeur pour ces entreprises à double titre : d'une part, du fait de la prégnance des besoins sociaux au regard de l'accès à l'emploi des travailleurs handicapés, et d'autre part, en raison des obligations légales en matière de recrutement de personnes handicapées en entreprises.

C'est pourquoi CHORUM, à travers CIDES, son centre de ressources et d'action pour l'emploi de qualité, a conçu des outils et des services destinés à soutenir les employeurs de l'ESS dans leur démarche de recrutement et/ou d'achat responsable envers le secteur protégé.

Retrouvez plus d'informations
sur le site :


 <http://cides.chorum.fr>
Le site de l'emploi de qualité dans l'ESS



communication@chorum.fr



www.chorum.fr



↘ **Le partenariat,**
une démarche
méthodologique qui
nécessite une préparation
minutieuse, **tant du côté**
de l'association que
du côté de l'entreprise

[3.0 // Fiches méthodologiques]

Sommaire

[3. 1] - Le processus de partenariat <i>A // Des démarches réciproques, cohérentes et convergentes</i> <i>B // Les étapes clés</i>	p.50
[3. 2] - Les points clés de la stratégie de développement d'une association <i>A // Les questions à valider</i> <i>B // Illustrations</i>	p.52
[3. 3] - Définir une stratégie de partenariat <i>A // Le cadrage</i> <i>B // L'offre de partenariat</i> <i>C // La prospection</i>	p.56
[3. 4] - Mettre en œuvre le partenariat <i>A // La contractualisation</i> <i>B // Le suivi</i> <i>C // Le pilotage</i> <i>D // La communication</i>	p.63
[3. 5] - Evaluer le partenariat <i>A // Le cadre de l'évaluation</i> <i>B // La relation entre association & entreprise dans le cadre de l'évaluation</i>	p.69

LE PROCESSUS DE PARTENARIAT

Au vu des enjeux auxquels les partenariats peuvent répondre, mais aussi des risques éventuels, se lancer dans une démarche de partenariat nécessite une préparation minutieuse et méthodologique. L'entreprise est face à une multitude d'acteurs avec lesquels concrétiser son engagement sociétal. Il convient donc de tenir compte d'une certaine « concurrence » entre associations, mais également avec d'autres acteurs de société : les pouvoirs publics, les universités, l'audiovisuel, etc.

Approcher une entreprise et arriver à nouer un partenariat avec elle s'avère souvent difficile pour une association, surtout lorsque celle-ci a peu de temps et de moyens à y consacrer. 62 % des associations employeurs considèrent cette démarche comme particulièrement complexe¹⁷. Un **obstacle majeur dans la recherche de partenaires réside dans la méthode**. Par où commencer ? Comment faire ? Que faire pour ne pas commettre d'impair ni surinvestir en temps et en énergie par rapport aux résultats ?

Un manque de cadrage méthodologique risque de limiter les apports du partenariat, que ce soit pour l'association ou pour le bien commun.

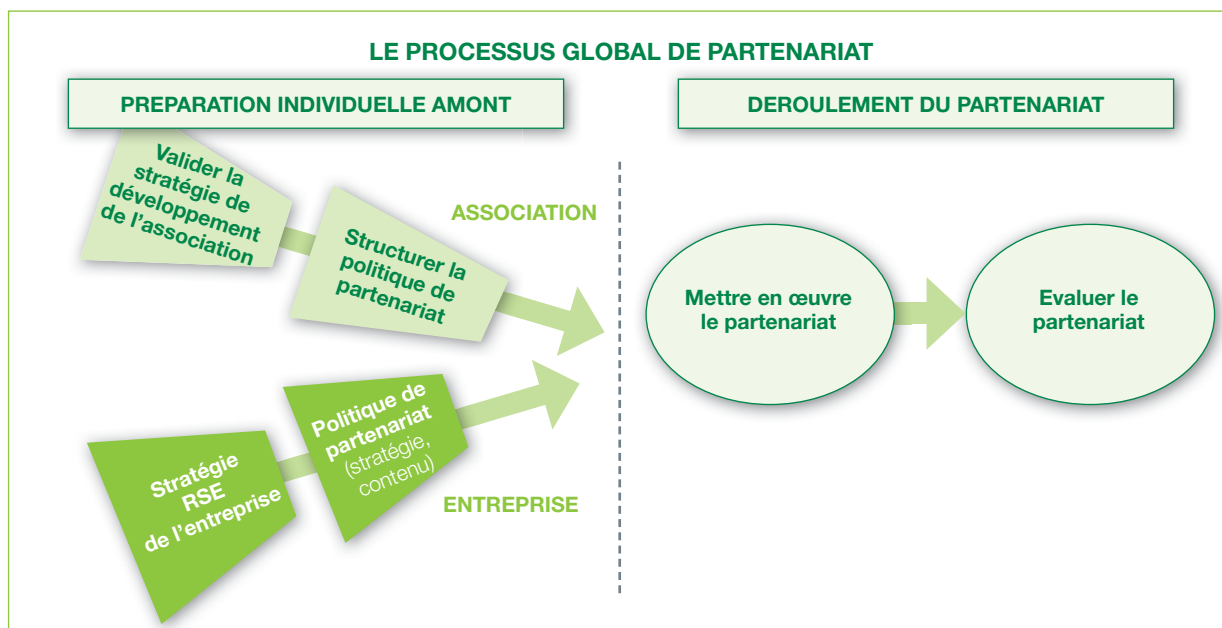
Loi d'être un acte anodin ou marginal dans l'activité de l'association, préparer et mettre en œuvre un partenariat requiert une méthode rigoureuse pour limiter les risques et optimiser les résultats.

A // Des démarches réciproques, cohérentes et convergentes

Pour créer un partenariat durable et porteur d'une forte valeur ajoutée, les associations, comme les entreprises, suivent un processus convergent. Qu'elles soient formelles ou informelles, certaines étapes sont incontournables pour parvenir à un résultat cohérent.

Ce processus obéit à 3 principes :

- ▷ le partenariat doit avoir un lien avec les enjeux respectifs des partenaires ;
- ▷ le partenariat doit être cohérent avec les actions déjà engagées et les valeurs de chacun ;
- ▷ le partenariat doit être animé pour ne pas rester lettre morte.



¹⁷ Source : ARPEA Associations, Avise-CPCA-Le RAMEAU, 2009

Pour qu'une stratégie de partenariat apporte une véritable plus value à l'association, elle doit s'ancrer dans la stratégie de développement de l'association. Les partenariats ne sont pas une réponse systématique aux problématiques de l'association. C'est lorsque l'association s'interroge sur la manière dont elle souhaite évoluer ou se développer que les partenariats vont ou non apparaître comme l'un des axes du développement de l'association. L'association aura toujours l'occasion de concrétiser des partenariats sans que ceux-ci soient structurellement rattachés à sa stratégie globale. Ces partenariats n'auront toutefois pas la même portée que ceux qui s'ancrent dans la logique du projet associatif.

De même, côté entreprise, la réussite de partenariats à forte valeur ajoutée suppose de rattacher la démarche à la stratégie de mécénat et/ou Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. La RSE, ou Performance Globale¹⁸, signifie la prise en compte des axes sociaux, sociétaux et environnementaux en plus de l'axe économique. Cet engagement est un atout pour la démarche de partenariats, car ceux-ci peuvent apporter des réponses concrètes aux enjeux RSE. Dans certains cas ces enjeux peuvent directement s'adresser au cœur de métier de l'entreprise. En tout état de cause, si la démarche de partenariat n'est pas en lien avec un enjeu de l'entreprise, les partenariats resteront limités. Ils ne seront pas à forte valeur ajoutée, ni pour l'association, ni pour l'entreprise.

B // Les étapes clés

Du côté de l'association, 4 étapes principales structurent l'ensemble du processus de partenariat :



La phase de validation de la stratégie de développement permet d'identifier en quoi la politique de partenariat peut contribuer à la pérennisation et au développement du projet associatif.

La phase de structuration de la « politique de partenariat » est une phase entonnoir, qui conduit de la définition des orientations jusqu'à la rencontre d'entreprises, ciblées au préalable.

La phase de mise en œuvre du partenariat doit être préparée en amont. Il s'agit pour l'association de réfléchir à l'ingénierie du partenariat pour être en mesure d'être force de proposition face à l'entreprise et d'anticiper la mise en œuvre opérationnelle.

De même, la phase d'évaluation du partenariat doit être anticipée pour démontrer à l'entreprise, dès la première rencontre, le professionnalisme de la démarche. Les « preuves » de résultats concrets du partenariat sont en effet les meilleurs arguments pour convaincre l'entreprise de l'intérêt d'un partenariat. Pour 69 % des dirigeants d'entreprise, l'intérêt général est la première raison de nouer une relation avec des associations¹⁹. Ils attendent de comprendre l'apport concret de l'entreprise à la réalisation de la mission.

Les fiches méthodologiques suivantes détaillent les différentes étapes de ce processus de partenariat.

¹⁸ Source : Notion développée par le Centre des Jeunes Dirigeants.

¹⁹ Source : ARPEA Entreprises, Comisis-Leyhauser, 2009.

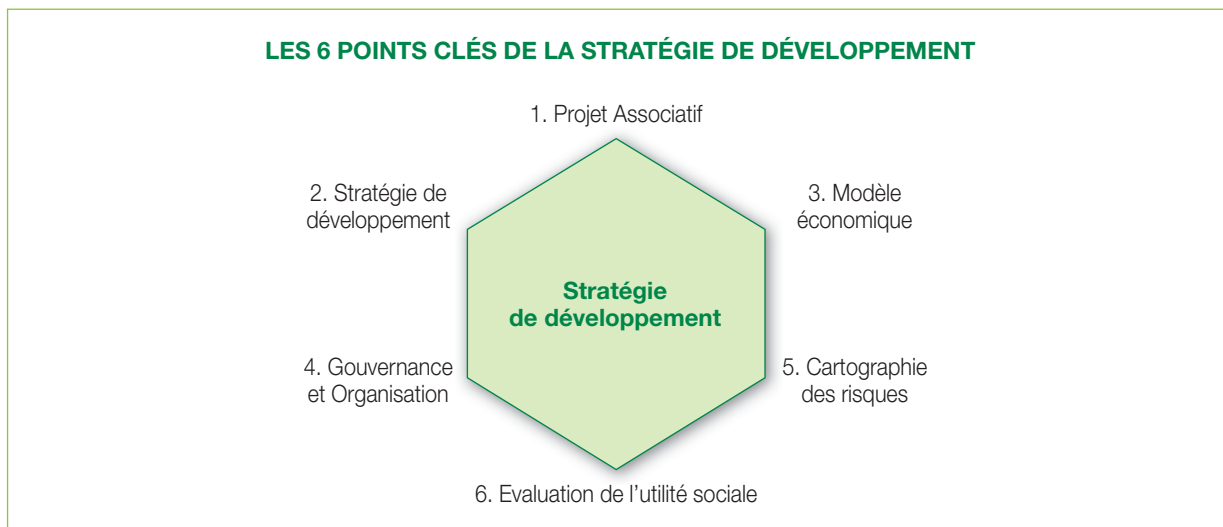
LES POINTS CLÉS DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT D'UNE ASSOCIATION



Avoir réfléchi à sa stratégie de développement est un préalable pour se lancer dans une politique de partenariat solide. En effet, pour favoriser la création de partenariats durables, la démarche doit s'inscrire dans le projet de développement de l'association. La réflexion stratégique permet d'une part de faire apparaître les partenariats comme un axe ou non au développement de l'association ; et d'autre part, de préparer l'association à se lancer dans la démarche. Se connaître et savoir se projeter sont deux conditions nécessaires à la réussite d'une démarche de partenariat.

Les questions suivantes sont celles que le partenaire est susceptible de poser avant de s'engager plus avant. Mieux vaut préparer les réponses à apporter. **Six points clés sont à investiguer.**

LES 6 POINTS CLÉS DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT



Source : Le RAMEAU

A // Les questions à valider

▼ A.a // Le projet associatif : quel positionnement ?

- ▷ Quelle est l'identité de l'association ? (vocation, missions, chiffres clés, etc.)
- ▷ Qui sont ses bénéficiaires ?
- ▷ A quels enjeux de société répond-elle ?
- ▷ En quoi l'association est-elle différente des autres ? Quelles sont ses spécificités ?

▼ A.b // La stratégie de développement : quelles priorités ?

- ▷ Quelle est l'ambition à 3/5 ans ?
- ▷ Quels sont les opportunités et menaces du secteur ?
- ▷ Quelles sont les forces et faiblesses de l'association ?
- ▷ Quels sont les projets prioritaires ?

▼ A.c // Le modèle économique : quelle pérennité ?

- ▷ Quel modèle économique actuel (les ressources, les coûts) ?
- ▷ Quelle projection du modèle économique à 2/3 ans ?
- ▷ Quels sont les leviers à mobiliser pour faire évoluer le modèle économique (pouvoirs publics, financements privés, autofinancement, optimisation des coûts, etc.) ?
- ▷ Quels financements privés (part dans le budget, nombre de partenaires à 1/3/5 ans, etc.) ?

▼ A.d // La gouvernance et l'organisation : quel fonctionnement ?

- ▷ Quelle gouvernance ?
- ▷ Quelle organisation ?
- ▷ Quelle nature des ressources humaines (salariés, bénévoles, volontaires, etc.) ?

▼ A.e // La cartographie des risques : quelle anticipation ?

- ▷ Quels risques majeurs (activités, financiers, gouvernance, communication, juridiques et fiscaux, partenariats, politiques, ressources humaines) ?
- ▷ Quels dispositifs de contrôle des risques ?

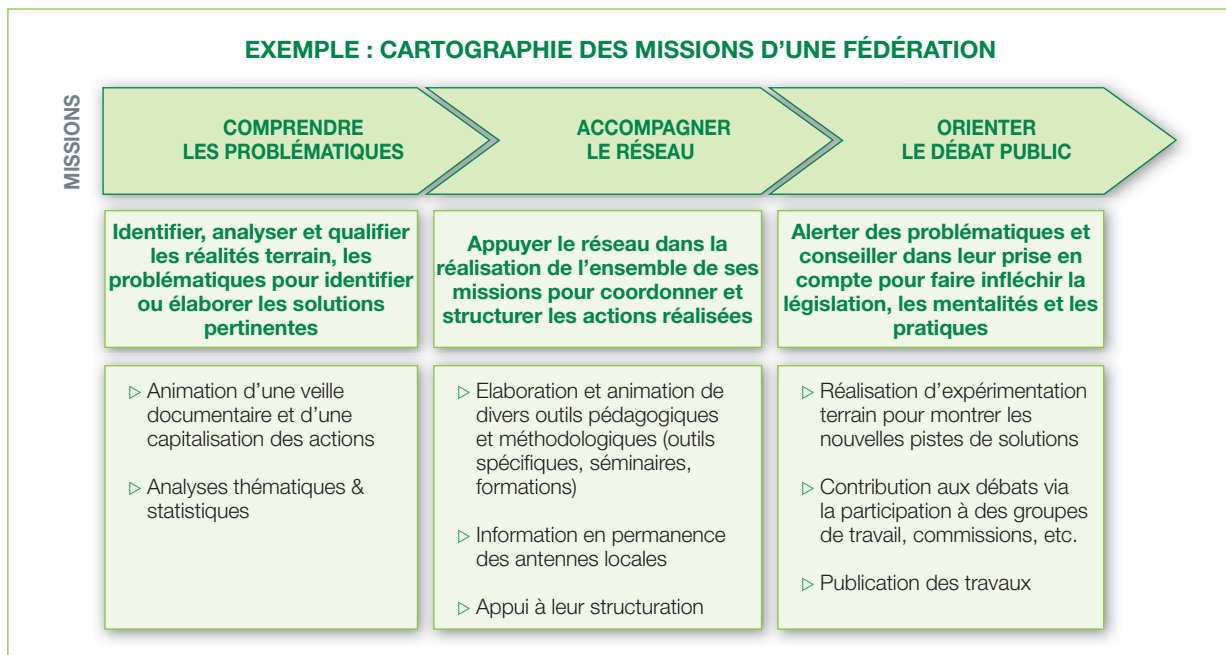
▼ A.f // L'utilité sociale : quelle valorisation ?

- ▷ Quels critères et indicateurs de performance ?
- ▷ Quel système de mesure de la performance ?
- ▷ Quelle communication des résultats de l'association ?

B // Illustrations

▼ B.a // Le projet associatif : l'identité de l'association

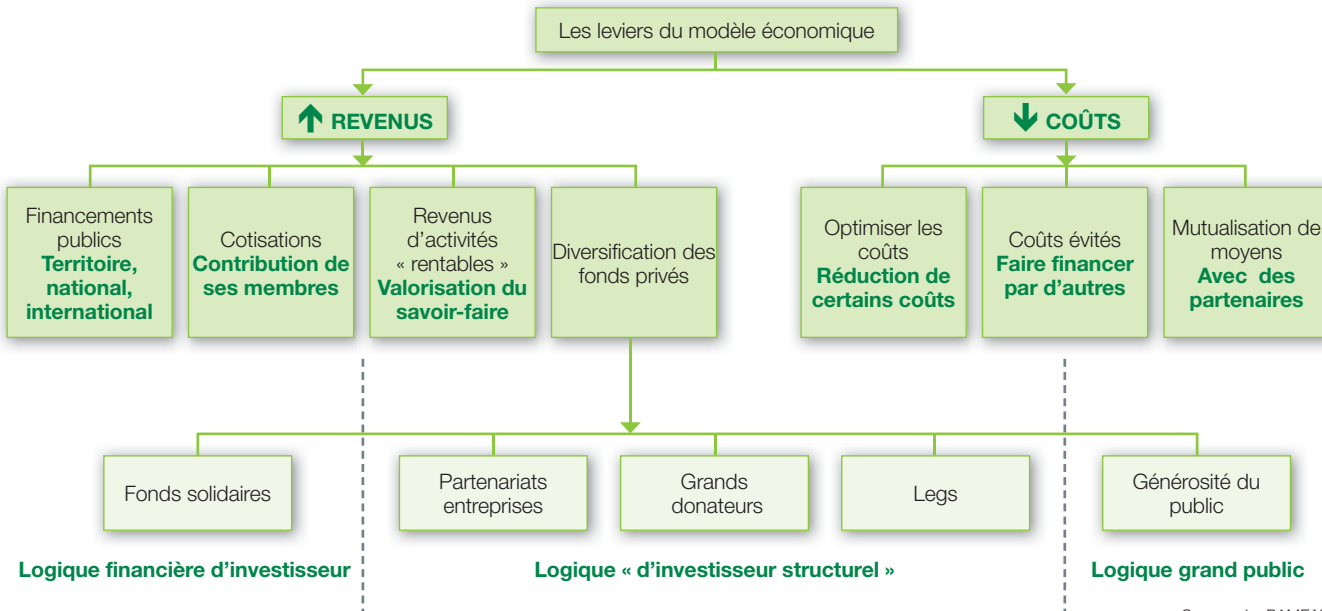
L'exemple ci-dessous détaille les différentes missions d'une association. La cartographie des missions permet de comprendre comment l'association répond aux défis de société qu'elle a choisi de relever. Elle donne également des indications sur son positionnement (lobbying, plaidoyer, action, etc.). Illustrer chaque mission par des activités concrètes est important car cela facilite la compréhension des missions lorsqu'il s'agit de présenter l'association.



Source : Le RAMEAU

▼ B.b // Le modèle économique

Le modèle économique est structuré autour des coûts et des revenus de l'association.



Source : Le RAMEAU

Lors de sa réflexion sur son développement, il s'agit pour l'association de s'interroger sur les types de revenus ou de coûts sur lesquels elle peut agir. Parmi les différents revenus figurent les partenariats entreprises, qui peuvent donc représenter l'un des axes de développement économique de l'association.

Dans sa recherche de fonds privés, l'association doit penser à adapter son approche aux types de cibles, car les attentes de ces dernières diffèrent. Dans le cadre d'une demande en fonds solidaires, les attentes des contributeurs seront de l'ordre de celles d'un investisseur financier. Pour faire appel à la générosité du public, il faut prendre en compte les attentes en tant qu'individus. Enfin, dans l'optique de partenariats entreprises, des grands donateurs ou des legs, il faut considérer ces interlocuteurs comme des « partenaires » structurels. En effet leur apport est une contribution significative au développement de l'association et demande donc une motivation particulière qu'il convient de comprendre.

▼ B.C // L'utilité sociale de l'association : quels indicateurs ?

Selon l'Avise, l'utilité sociale peut recouvrir 6 dimensions. L'outil mis au point par l'Avise peut ainsi aider l'association à identifier les impacts de son action.

LES 6 DIMENSIONS DE L'UTILITÉ SOCIALE SELON L'AVISE

- | | |
|---|---|
| <p>▷ Dimension économique</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Développement de l'emploi ▲ Création de richesse et de services ▲ Développement d'une dynamique économique sur un territoire ▲ Coûts évités à la société <p>▷ Dimension sociale
(Visée : réduire des inégalités entre les personnes)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Égalité des chances ▲ Développement de la capacité et de l'autonomie ▲ Égalité des habitants entre les territoires <p>▷ Dimension sociétale
(Visée : cohésion des liens pour faire société)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Lien social (création de réseaux de proximité, pratique solidaires, etc.) ▲ Citoyenneté et démocratie ▲ Diversité culturelle | <p>▷ Dimension politique
(Visée : faire évoluer la société)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Innovation ▲ Fonction d'aiguillon ▲ Renforcement de l'esprit critique ▲ Promotion de valeur d'intérêt général <p>▷ Dimension environnementale
(Visée : respect l'environnement)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Actions de protection de l'environnement ▲ Éducation à l'environnement ▲ Pratiques transversales respectueuses de l'environnement <p>▷ Dimension d'épanouissement
(Visée : favoriser le mieux-être et le développement de chacun)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Cadre et conditions de vie ▲ Capacité et compétences ▲ Expression |
|---|---|

Source : Avise

Illustration

Pour cette association de service auxiliaire à la vie professionnelle, son utilité sociale porte sur 5 dimensions :

- ▷ Une dimension économique
 - ▲ Augmentation du taux d'emploi des personnes handicapées
 - ▲ Création de nouveaux emplois de d'auxiliaires de vie professionnelle
 - ▲ Coûts évités pour la société
- ▷ Une dimension sociale
 - ▲ Lutte contre les inégalités et les discriminations des personnes handicapées à l'entrée et au sein de l'entreprise
 - ▲ Renforcement de l'autonomie du salarié handicapé bénéficiaire
- ▷ Une dimension sociétale
 - ▲ Renforcement du lien social et rupture de l'isolement des personnes en situation du handicap
 - ▲ Contribution à la diversité au sein de l'entreprise
- ▷ Une dimension politique
 - ▲ Contribution de ce type de projet à faire « changer de regard » sur le handicap
- ▷ Une dimension d'épanouissement
 - ▲ Amélioration directe du cadre de vie professionnelle

MÉTHODOLOGIE POUR STRUCTURER LA POLITIQUE DE PARTENARIAT



Depuis la décision de s'engager dans une démarche de partenariat jusqu'à la rencontre avec les futurs partenaires, quels sont les points essentiels à investiguer ?

3 étapes marquent la politique de partenariat :

- ▷ cadrer la politique de partenariat ;
- ▷ définir l'offre de partenariat ;
- ▷ prospecter les entreprises.

56

Pour chaque étape, une série de questions est proposée pour aider l'association à structurer sa réflexion, favoriser la rencontre avec les entreprises, et concrétiser des partenariats.

A // Le cadrage

▼ A.a // Le bilan de l'existant

Objectif : réaliser un état des lieux des relations avec les entreprises et capitaliser les expériences

Questionnement :

- ▷ L'association a-t-elle réalisé des partenariats avec des entreprises ? Si, oui :
 - ▲ Combien d'entreprises partenaires ?
 - ▲ Quel est le profil des entreprises partenaires ?
 - ▲ De quelle manière les entreprises soutiennent-elles l'association ?
 - ▲ Quels ont été les résultats des partenariats ?
 - ▲ Quelles sont les attentes des entreprises par rapport à l'association ?
 - ▲ Quels enseignements tirer des réussites et des échecs ?
- ▷ Dans le cas où l'association n'a pas noué de partenariats entreprises, quelles en sont les raisons ?

▼ A.b // Les orientations

Objectif : fixer les principales orientations de la politique de partenariat

Questionnement :

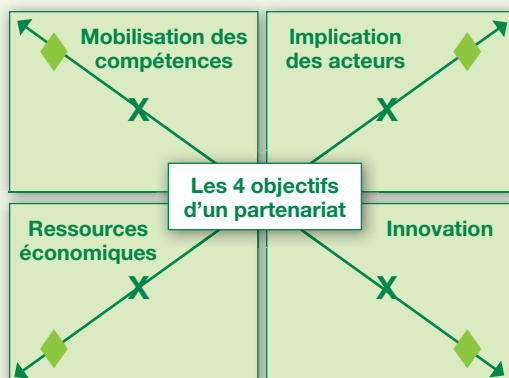
- ▷ A partir des 4 grands objectifs de partenariats [cf. fiche 1.4], quels sont les objectifs que l'association se fixe ?
 - ▲ Quels sont les objectifs prioritaires ?

Conseil pratique

Pour faciliter cet exercice, il peut être utile de réaliser une matrice des objectifs entre la situation actuelle et celle ambitionnée.

Illustration

LES OBJECTIFS ET PROJECTION



- ▷ Dans ce cas de figure, l'association se fixe un objectif prioritaire sur l'implication des acteurs ; il peut s'agir pour elle de renforcer son ancrage territorial ou sa capacité d'influence.
- ▷ Le développement de ressources économiques et l'innovation sont deux objectifs que l'association souhaite consolider.
- ▷ Enfin la mobilisation des compétences n'apparaît pas comme un objectif prioritaire à atteindre, dans la mesure où l'association est déjà bien avancée sur cet axe.

X Situation actuelle ◇ Objectif visé

Source : Le RAMEAU

- ▷ Quel est le niveau de maturité de l'association par rapport à ses objectifs ?
 - ▲ Point de vigilance : au début d'une démarche de partenariat, mieux vaut ne pas être trop ambitieux.
- ▷ Quelle est l'ambition à 3 ans de la stratégie de partenariat ?
 - ▲ Nombre de partenaires ? Evolution des objectifs ?

Conseil pratique

Dans la mesure où la stratégie de partenariat est ancrée dans la stratégie de développement de l'association, notamment pour le modèle économique, les ambitions de partenariat à 3/5 ans sont à fixer au regard de la stratégie globale de l'association.

▼ A.C // Le ciblage des entreprises

Objectif : définir le cadre au sein duquel l'association identifiera les entreprises à prospecter

Questionnement :

- ▷ Quelles sont les attentes de l'entreprise par rapport à l'association ?
 - ▲ Le réseau et le rayonnement de l'association, une concrétisation de son engagement RSE, une contribution aux métiers de l'entreprise, etc. ?

Conseil pratique

Pour qualifier les attentes de l'entreprise, il peut être utile de s'appuyer sur le bilan de l'existant afin de comprendre ses motivations. Si l'association n'a pas réalisé de partenariat, elle peut rencontrer quelques entreprises en leur posant cette question afin de se faire une idée plus précise de leurs attentes.

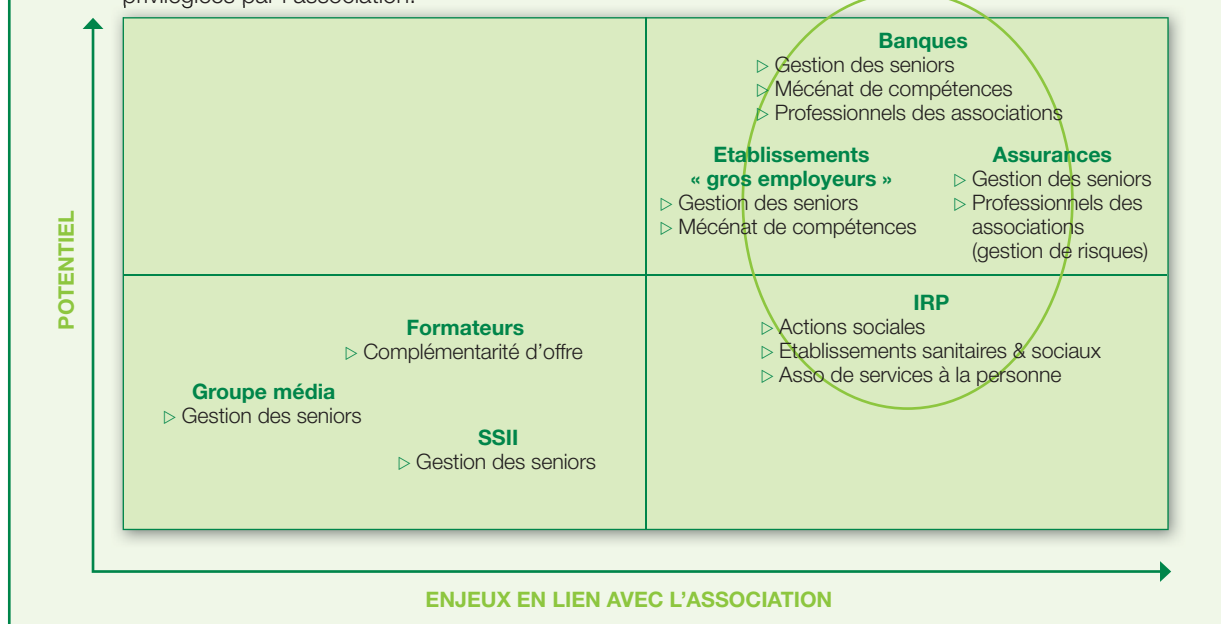
- ▷ Quelle(s) taille(s) d'entreprise(s) privilégier en fonction de leurs différentes attentes ?
 - ▲ TPE, PME, ETI, grandes entreprises/filiales ? Pour indication, les TPE et petites PME attendront d'avantage un apport de l'association en termes de réseaux, alors que les ETI et les grandes entreprises chercheront plutôt à concrétiser leur démarche RSE.

- ▷ Quels secteurs/métiers de l'entreprise privilégier ?

Il s'agit dans un premier temps de délimiter les métiers potentiellement concernés par l'activité de l'association. Une fois la présélection faite, il faudra juger des métiers qui offrent tant une proximité avec les enjeux de l'association, qu'un potentiel de développement en termes de partenariat.

Illustration

Pour cette association de formation, les entreprises à approcher prioritairement sont : les banques, les assurances, les Institutions Représentatives du Personnel (IRP) et les établissements importants qui rencontrent des problématiques liées à l'âge. Les seniors sont, en effet, l'une des cibles bénéficiaires privilégiées par l'association.



Source : Le RAMEAU

B // L'offre de partenariat

▼ B.a // L'offre de partenariat

Objectif : élaborer l'offre ou les offres de partenariat en fonction des objectifs prioritaires

Cette étape détermine le contenu de l'offre que l'association proposera aux entreprises rencontrées. Disposer d'éléments tangibles permet de susciter plus facilement l'intérêt et rassure également les futurs partenaires sur la capacité de l'association à mener à bien le projet. L'offre sera toujours susceptible d'être par la suite affinée avec le partenaire, mais elle sert de base pour nouer le dialogue. Cette démarche n'exclut donc pas la possibilité de co-construire un projet inédit avec l'entreprise.

Questionnement :

- ▷ A quels objectifs de l'entreprise l'association peut-elle répondre [cf. fiche 1.3] ?
 - ▲ Management/RH
 - ▲ Dialogue avec les parties prenantes/influence
 - ▲ Impacts économiques
 - ▲ Innovation
- ▷ Comment l'association peut elle concrètement répondre à ces objectifs ?

Conseil pratique

Réaliser une cartographie des projets par objectif pour avoir une vision complète des apports de l'association.

- ▷ Quel est le périmètre du partenariat ?
 - ▲ Le projet associatif, un projet à lancer, un événement, un projet innovant ?
- ▷ Quels sont les parcours de partenariats et types de partenariats à privilégier [cf. fiche 1.4] ?

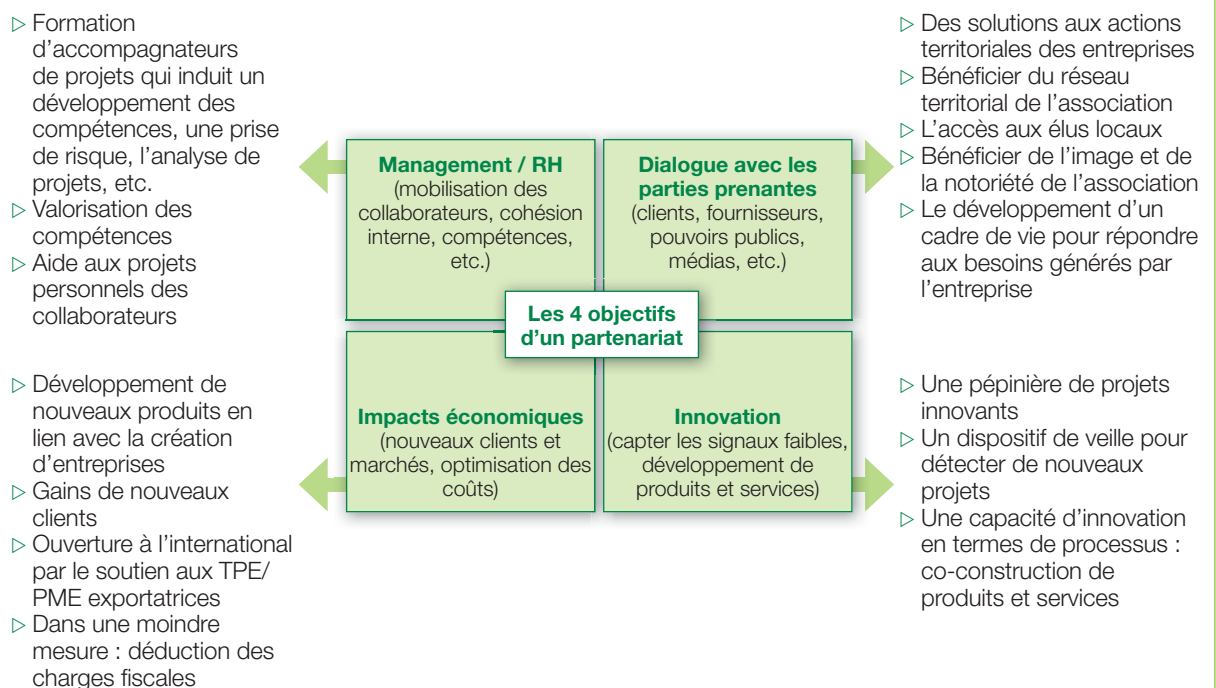
Conseil pratique

Le choix des types de partenariats est à mettre en cohérence avec les objectifs de l'association et ceux des entreprises cibles. Il est aussi à choisir en fonction de la maturité de chaque partenaire en matière de partenariat.

- ▷ Quelles contributions demander à l'entreprise [cf. fiche 2.2] ?
- ▷ Quel marketing de l'offre [cf. fiche 2.3] ?
 - ▲ Le marketing de l'offre désigne l'adaptation de l'offre à l'entreprise ciblée : les apports de l'association et les retours à demander à l'entreprise varient selon la taille de l'entreprise et les objectifs poursuivis. A ce stade il s'agit donc de différencier les offres de partenariat pour les rendre plus pertinentes.

Conseil pratique

Il est préférable de formaliser les différentes offres de partenariat pour partager en interne et avec l'entreprise.

EXEMPLE D'OFFRES D'UNE ASSOCIATION EN FONCTION DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

Source : Le RAMEAU

Point de vigilance :

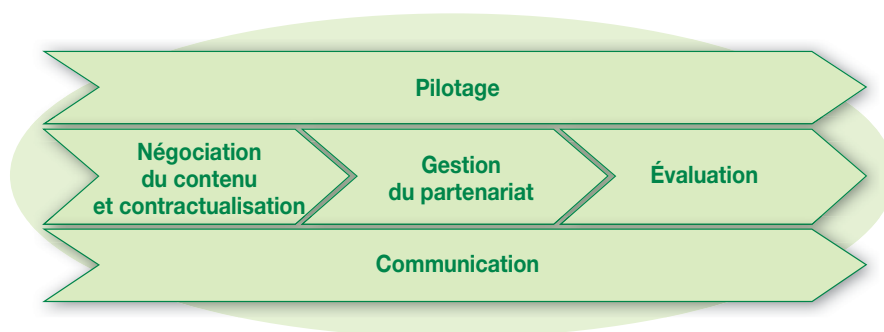
L'offre peut évoluer selon la maturité des deux acteurs et leur degré de connaissance réciproque. La relation est plus aisée à initier lorsque celle-ci porte sur les natures de partenariats les moins complexes à mettre en œuvre. En revanche s'engager dans des partenariats type innovation sociétale ou coopération économique, où les degrés d'implication et d'impacts sont importants, requiert une certaine expérience et une relation de confiance entre l'association et l'entreprise.

▼ B.b // La mise en œuvre du partenariat

Objectif : s'interroger sur les modalités du déroulé opérationnel d'un partenariat pour être force de propositions auprès des entreprises rencontrées

Questionnement :

- ▷ Quel modèle de contractualisation ?
- ▷ Quelles instances de pilotage mettre en place ?
 - ▲ Dans le cadre de ce pilotage, quelles conditions de sortie prévoir ?
- ▷ Quelles modalités de suivi ?
- ▷ Quelle communication ?
- ▷ Quelle évaluation ?



Source : Le RAMEAU

Ces points seront abordés de manière plus détaillée dans les fiches suivantes. Il ne s'agit pas à ce stade de répondre de manière définitive et exhaustive à ces questions, mais d'anticiper et de se forger quelques convictions sur ces points afin d'être force de proposition auprès de l'entreprise. Il revient en effet à l'association, lorsqu'elle s'adresse aux entreprises, d'impulser la dynamique du partenariat. Pour se faire, démontrer sa connaissance du fonctionnement d'un partenariat peut rassurer les futurs partenaires et aider à les convaincre.

▼ B.c // L'organisation interne

Objectif : définir qui va être impliqué dans la conception et le pilotage du partenariat

Questionnement :

- ▷ Qui pilote le dispositif ?
- ▷ Qui est impliqué ?
- ▷ Qui assure le suivi ?

La mission du référent et/ou de l'équipe partenariat/mécénat est de porter la démarche structurée de partenariat vers les entreprises. Il est recommandé que l'équipe projet travaille en étroite collaboration avec l'ensemble de l'équipe de l'association. Cette collaboration permet de fluidifier les échanges et de garder une cohérence entre les objectifs de l'association et ceux de la politique de partenariat. Il est vivement conseillé de prévoir au moins une personne dédiée au suivi du partenariat (bénévole ou salariée).

Pour un complément d'information sur l'organisation requise, se référer à la fiche outil n° 4.3.

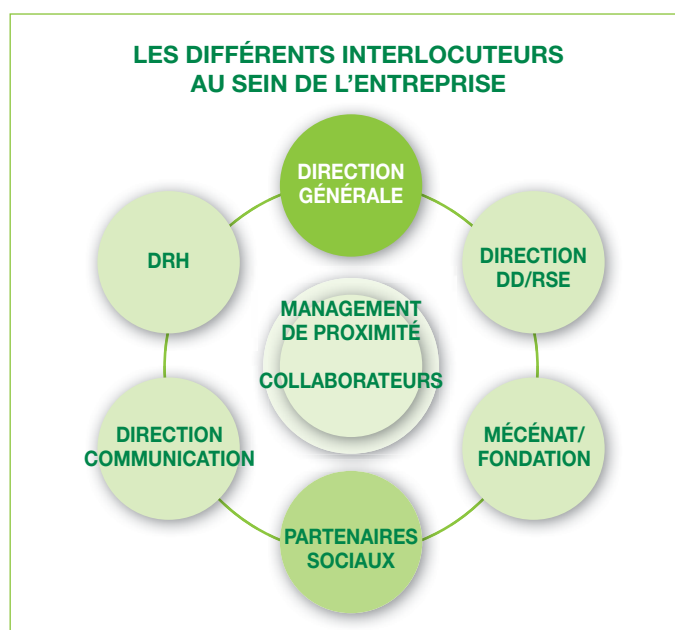
C // La prospection

Objectif : rencontrer des entreprises cibles auxquelles soumettre l'offre de partenariat

Dernière étape de la politique de partenariat, la prospection doit permettre de rencontrer des entreprises susceptibles d'être intéressées par l'offre de partenariat développée par l'association.

Questionnement :

- ▷ Quelles tactiques de prospection adopter ?
 - ▲ Une approche réactive : répondre par exemple à des appels à projets. Ce type d'approche peut être approprié lorsque l'association n'est pas encore familière de la démarche de partenariat.
 - ▲ Une approche proactive : rencontrer les entreprises pour leur proposer une offre de partenariat. Dans ce cas, le marketing de l'offre préalablement établi doit permettre d'engager un dialogue sur la base de propositions concrètes.
- ▷ Comment identifier les entreprises particulières à contacter ?
 - ▲ Sur un territoire donné, des structures telles que la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), les Agences régionales et départementales de développement ou les Chambres des Métiers et de l'Artisanat (CMA) peuvent fournir des informations utiles pour choisir les entreprises à contacter.
 - ▲ Des guides tels que le *Répertoire ADMICAL* sur le mécénat ou des sites tels que mecenova.org peuvent faciliter la recherche.
- ▷ Quel type d'interlocuteur cibler au sein de l'entreprise ?
 - ▲ En fonction de la catégorie de partenariat privilégiée et de la taille de l'entreprise, le type d'interlocuteur varie.
 - ▲ Exemple : dirigeant pour une PME, fondation d'entreprise lorsque le projet est dans le cadre du mécénat, responsable métier lorsqu'un enjeu opérationnel survient, DRH s'il s'agit d'impliquer les collaborateurs, etc.



Source : Le RAMEAU

- ▷ Comment préparer la rencontre ?
 - ▲ Il s'agit d'abord de recueillir des informations sur l'entreprise et de comprendre son fonctionnement. Ces informations s'avéreront utiles pour construire un argumentaire destiné à susciter l'intérêt de l'entreprise et montrer que l'association a délibérément ciblé cette entreprise.
 - ▲ Il est également possible pour l'association de s'entretenir avec un interlocuteur de l'entreprise autre que celui ciblé pour lui présenter le projet et solliciter son avis. Cette entrevue peut alors faciliter la rencontre avec les services concernés.
 - ▲ D'autres outils s'avèrent utiles dans la mission de recherche de partenaires : fichier de contacts à jour, tableau de suivi, compte rendu des entretiens, etc.
- ▷ Comment susciter la rencontre ?
 - ▲ Un des premiers réflexes à avoir est de se tourner vers les **réseaux de l'association**.
 - Interne : bénévoles, administrateurs, direction, etc.
 - Externe : réseau personnel, fédération associative, entreprises déjà partenaires, etc.Solliciter son réseau porte souvent ses fruits, tant pour avoir des idées d'entreprises à rencontrer que pour obtenir une entrevue.

Pour plus de détails sur les différents réseaux existants, se référer aux Fiches Outils n° 4.4 et 4.6.

- ▲ La participation à des conférences/événements sur les partenariats (mécénat, RSE, développement durable) ou sur des thèmes cibles (handicap, développement économique, insertion, etc.) peut favoriser les rencontres.
- ▲ Sur certains territoires, des acteurs de l'accompagnement tels que le réseau DLA ou les fonds France Active favorisent des rencontres (par exemple Alsace Active organise des speed-dating entre entreprises et associations en Alsace).
- ▲ Le mailing n'est pas très efficace. La relation doit être individualisée, même si cela prend plus de temps.

MÉTHODOLOGIE POUR METTRE EN ŒUVRE LE PARTENARIAT



La mise en œuvre du partenariat se structure autour de **quatre actions** :

- ▷ la contractualisation ;
- ▷ le suivi du partenariat ;
- ▷ le pilotage du partenariat (sa gouvernance) ;
- ▷ la communication.

Ces quatre éléments méritent une vigilance particulière pour que le partenariat se déroule dans les meilleures conditions. Pourtant les pratiques se concentrent plus sur la communication que sur les autres aspects de la gestion du partenariat. C'est l'une des raisons qui explique que les partenariats restent souvent limités.

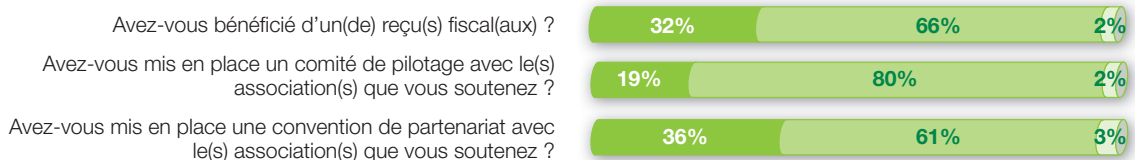
Les associations sont 42 % à avoir mis en place une convention de partenariat, et seulement 12 % un comité de pilotage. En revanche, 7 associations sur 10 communiquent en interne sur le partenariat et 1 association sur 2 le fait à l'externe²⁰.

Dans leurs pratiques, les entreprises privilégient également la communication. Elles ne sont que 36 % à avoir mis en place une convention de partenariat, et 17 % un comité de pilotage. En revanche, plus des ¾ communiquent en interne²¹.

63

LES PRATIQUES DES ENTREPRISES

La gestion du partenariat



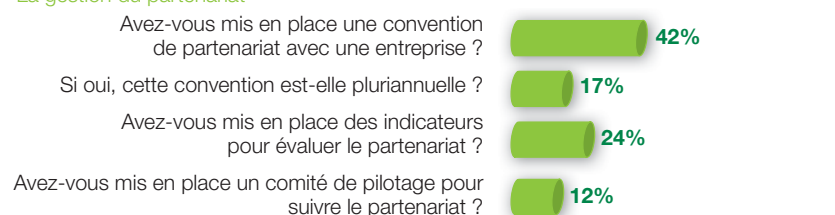
La communication du partenariat



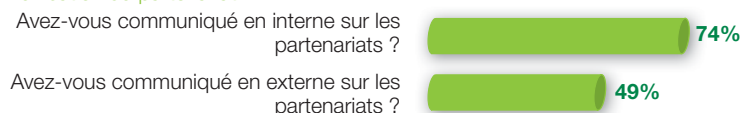
Source : ARPEA Entreprises & Territoires, Comisis, 2011

LES PRATIQUES DES ASSOCIATIONS

La gestion du partenariat



La communication du partenariat



²⁰ Source : ARPEA Associations, Avise-CPCA-Le RAMEAU, 2009.

²¹ Source : ARPEA Entreprises & Territoires, Comisis, 2011.

Source : ARPEA Associations, Avise-CPCA-Le RAMEAU, 2009

A // La contractualisation

La contractualisation arrive au terme d'un processus marqué par 3 étapes :

- ▷ la rencontre avec l'entreprise intéressée ;
- ▷ l'élaboration commune d'un plan d'action opérationnel ;
- ▷ la contractualisation, qui désigne la signature d'un document officialisant le partenariat.

▼ A.a // La rencontre

La rencontre marque la première étape vers la contractualisation. Elle est l'occasion de s'assurer d'une volonté commune de s'engager. Avant d'aller plus loin, les deux acteurs doivent s'assurer de :

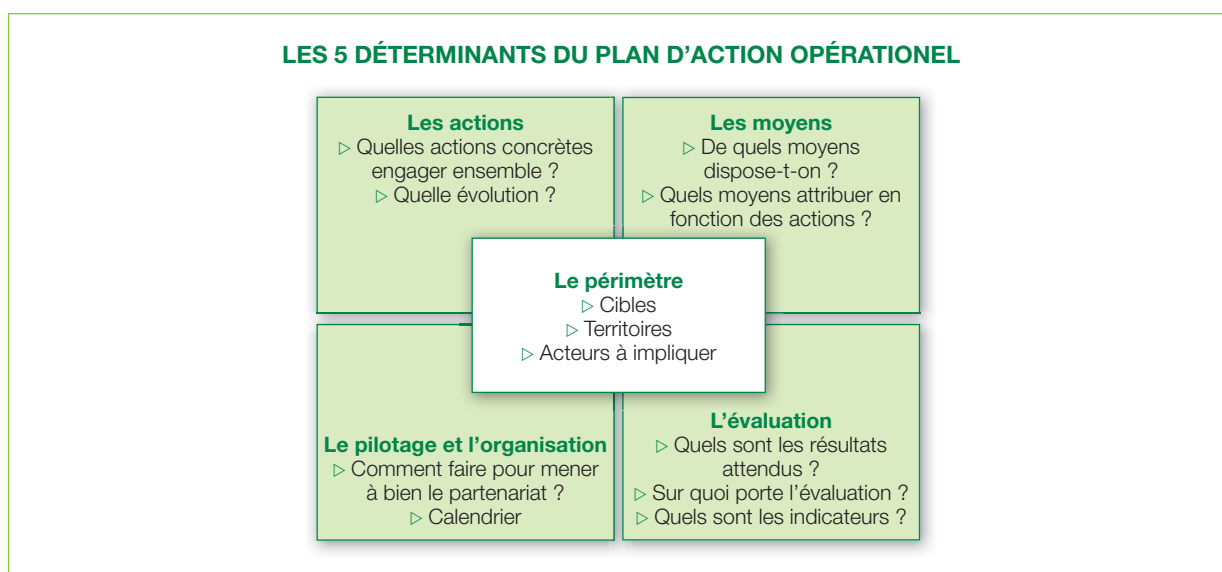
- ▷ connaître les objectifs de chacun et être en accord avec eux ;
- ▷ partager un enjeu commun, au-delà des objectifs respectifs ;
- ▷ déterminer une cause et/ou cible commune de bénéficiaires.

Lorsque les deux partenaires partagent un accord de principes, ils peuvent s'engager plus avant dans une phase de négociation.

▼ A.b // La négociation du plan d'action opérationnel

Une fois l'intérêt de travailler ensemble assuré, commence alors la **phase de négociation**. Il s'agit de **définir un projet commun en s'accordant sur** 5 éléments clés.

- ▷ Quelles actions concrètes mener ensemble ?
- ▷ Quels sont les moyens dédiés (financiers, humains, matériels) du côté de l'entreprise et de l'association ?
- ▷ Quel est le périmètre (bénéficiaire, géographique, acteurs) et le calendrier d'action ?
- ▷ Quelles sont les modalités d'évaluation du partenariat pour l'entreprise, l'association et l'intérêt général ?
- ▷ Quelles sont les instances de pilotage à mettre en place ? Quel est le calendrier d'action ?



Source : Le RAMEAU

Cet exercice nourrit concrètement la vision partagée du partenariat. Elle vérifie également la cohérence entre les actions et les moyens.

Il est conseillé de le formaliser sous forme de plan d'action opérationnel, décrivant les actions concrètes à engager ainsi que les modalités de mise en œuvre.

Pour un exemple de plan d'action opérationnel, se reporter à la fiche exemple n° 5.5.

Plusieurs mois sont souvent nécessaires pour permettre aux deux acteurs d'apprendre à se connaître et à dialoguer ensemble. C'est un véritable investissement puisque le partenariat n'est toujours pas conclu lorsque l'association et l'entreprise décident d'envisager ce qu'elles peuvent faire ensemble. Plus le partenariat est ambitieux, plus cet investissement est nécessaire.

Le plan d'action opérationnel n'a pas de valeur juridique officielle. Il est pourtant recommandé de l'aborder en amont de la convention de partenariat. **Rédiger la convention à partir du plan d'action favorise la réussite du partenariat**, car les deux parties s'engagent alors contractuellement sur des aspects concrets.

▼ A.C // La contractualisation

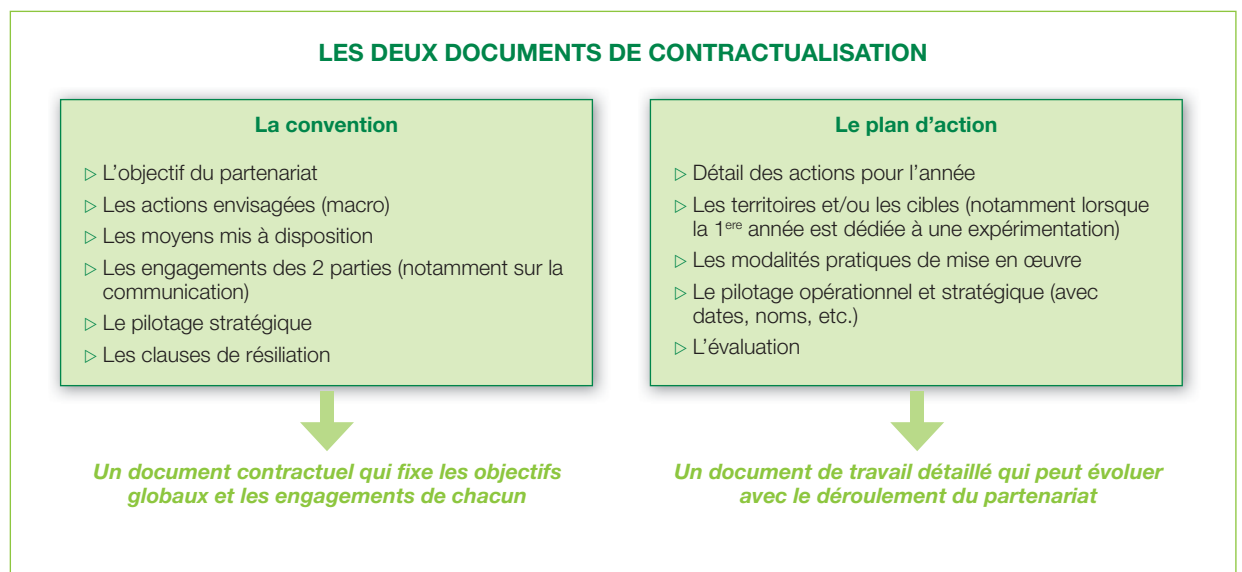
La contractualisation désigne l'élaboration d'un document écrit entre l'association et l'entreprise qui définit les termes du partenariat. Elle officialise le partenariat. Ce document est généralement connu sous le nom de « convention de mécénat », « convention de partenariat » ou « contrat de prestation » selon le type de partenariat. Il a une valeur contractuelle.

Formaliser l'engagement des deux partenaires, quel que soit le type de partenariat, est une condition de réussite du partenariat. Cela permet en effet de sceller l'engagement. Si l'acte a une portée symbolique, il a aussi une utilité pragmatique : il permet de partager les mêmes informations et d'éviter les incompréhensions.

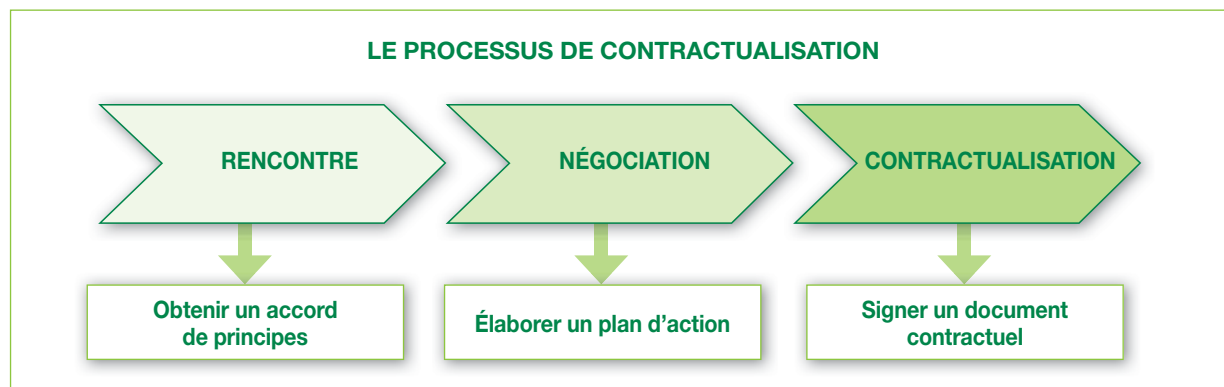
En moyenne, il faut compter entre 6 et 9 mois entre le premier contact et la signature de la convention. Dans le cadre des réponses aux appels à projets, ces délais sont plus courts (environ 2 à 3 mois).

En synthèse, il est recommandé pour la contractualisation de formaliser deux documents :

- ▷ le plan d'action ayant une fonction opérationnelle ;
- ▷ la convention ayant une valeur contractuelle (voir un exemple [fiche 5.4]).



Source : Le RAMEAU



Source : Le RAMEAU

B // Le suivi

Le suivi du partenariat consiste à entretenir la relation régulièrement et dans la durée.

66

Une fois le partenariat lancé, le risque est en effet de voir les partenaires se démobiliser et le partenariat s'essouffler au bout de quelques temps. Comment faire vivre le partenariat et éviter de perdre la dynamique enclenchée ?

L'animation du partenariat passe notamment par :

- ▷ la **mobilisation des acteurs** dédiés au partenariat au sein de l'association ;
- ▷ un **flux d'informations régulier** entre les deux partenaires ;
- ▷ une **veille** sur l'actualité des entreprises partenaires.

Les flux d'informations :

Ils peuvent être de deux natures :

- ▷ **formels** : ces flux d'informations sont prévus dans le cadre de la convention de partenariat ;
- ▷ **informels** : les échanges sont alors laissés à l'initiative de l'association.

Les échanges formels :

La convention détermine souvent la fréquence des échanges et la nature des documents d'information. Bilans intermédiaires, rapports d'avancement, points d'étape, etc. ces actions de reporting concernent l'état d'avancement des actions menées dans le cadre du partenariat.

Les échanges informels :

Ces échanges sont l'occasion de renforcer les liens entre l'entreprise et l'association. Cette ouverture au-delà des frontières du partenariat favorise ainsi son évolution : elle permet aux deux partenaires de mieux se connaître, suscite de nouvelles idées, offre une vue d'ensemble de l'association, etc. Dans ce cadre, l'initiative de ces échanges revient principalement à l'association.

MAINTENIR LA RELATION

Patrick Rosenfeld : Une relation de mécénat est plus qu'une rencontre annuelle pour obtenir un chèque. C'est un partenariat au sens fort, qu'il convient de nourrir en permanence. L'association invitera le mécène aux temps forts de ses projets. Elle informera le chef d'entreprise par un bulletin, par exemple trimestriel, afin que celui-ci puisse aussi partager l'information avec ses salariés. L'association pourra aussi organiser des événements de lancement de saison ou de bilan, pour réunir ses partenaires, les collectivités, les élus. Ceci permettra à chacun de sortir du lien bilatéral et de l'élargir à des rencontres intéressantes autour d'un projet partagé.

Source : Associations culturelles et mécénat d'entreprise : comment aborder la recherche de partenariats privés ?, CNAR Culture / Opale, mars 2008

MAINTENIR LE CONTACT ET ENTRETEENIR LE CLIMAT

Un bon niveau d'information par des contacts réguliers, par e-mail, par téléphone ou par l'envoi à tous des comptes-rendus de réunions opérationnelles permet de garder la dynamique collective et d'avoir cette vigilance du maintien de l'investissement humain des partenaires dans l'action.

Source : Associations et entreprises, regards croisés sur les partenariats, Réseau Ecole et Nature, 2007

Quelques exemples d'initiatives pour nourrir la relation :

- ▷ un point sur la situation globale de l'association et de ses actions ;
- ▷ une invitation aux temps forts de l'association (événements, réunions, etc.) ;
- ▷ une rencontre entre les différents partenaires.

La veille

Elle consiste d'une part à se tenir informé de l'actualité de l'entreprise partenaire : changement de direction, performance économique, situation sociale, etc. D'autre part, il est utile de recueillir des informations sur l'actualité du secteur de l'entreprise pour connaître les évolutions des enjeux auxquels cette dernière est confrontée.

C // Le pilotage

Le pilotage désigne la gouvernance du partenariat, c'est-à-dire la ou les instance(s) décisionnelle(s).

Elles sont présentes tout le long du partenariat. Pour assurer une certaine cohérence, il peut être opportun d'y faire participer les personnes ayant été en charge de la négociation avec l'entreprise avant la contractualisation.

Deux types d'instances sont à mettre en place :

- ▷ une instance au sein de chaque structure ;
- ▷ une instance commune.

L'instance de pilotage du partenariat au sein de l'association se détermine en fonction de 4 paramètres :

- ▷ **la composition de l'instance** : quelles sont les personnes à impliquer ;
- ▷ **le domaine compétences** : un double pilotage, au niveau stratégique et au niveau opérationnel, est recommandé ;
- ▷ **les actions** : gestion de l'information, mobilisation des équipes, communication interne et externe, suivi de la relation avec le partenaire, etc. ;
- ▷ **la fréquence des réunions**. *Il est recommandé de faire un point sur le partenariat au moins une fois par mois.*

L'instance de pilotage commune. Elle s'organise autour de 3 axes :

- ▷ **la composition** : quel équilibre entre l'association et l'entreprise ? Combien de personnes ? Quelle représentation de l'association et de l'entreprise (chargé de missions, direction, chargé des partenariats le cas échéant, etc.) ;
- ▷ **les actions** :
 - ▲ assurer les fonctions supports du partenariat : communication, coordination, administratif, logistique le cas échéant (lancement du partenariat, événement, etc.) ;
 - ▲ mesurer l'avancée du partenariat ;
 - ▲ prendre les décisions concernant les ajustements éventuels du partenariat ;
 - ▲ faire émerger et/ou valider de nouveaux projets ;
 - ▲ réfléchir ensemble aux conditions de sortie du partenariat ;
- ▷ la fréquence des rencontres. *Il est recommandé de faire un point au minimum tous les 3 mois.*

Illustration

Les associations reconnaissent les vertus de la constitution d'une instance de pilotages :

« Le groupe de travail est celui qui est garant du projet, les valeurs sont partagées, on sait la place et le rôle de chacun », note une entreprise.

« On s'est constitué en groupe de travail transversal qui a été piloté par notre responsable de la communication qui a été en relation avec le responsable communication de l'entreprise », rapporte une association.

En revanche, l'insuffisance de pilotage au sein de l'association peut porter préjudice :

« Notre association n'est pas suffisamment costaud, suffisamment organisée, pour mettre les points sur les i à notre partenaire [...]. Ca vient aussi du fait qu'au niveau du partenariat on n'avait pas mis en place de comité de pilotage de l'action, donc il n'y avait pas de référent élu. C'est-à-dire que pour notre partenaire, ses seuls interlocuteurs étaient les techniciens. »

Source : Associations et entreprises, regards croisés sur le partenariat, Réseau Ecole et Nature, 2007

D // La communication

La communication est un élément sensible du partenariat.

En effet, si la communication a été considérée pendant un temps comme le principal retour sur investissement du partenariat pour l'entreprise, le besoin de communiquer n'est plus aujourd'hui l'élément déclencheur d'un partenariat. La communication intervient plutôt lorsque les résultats sont mesurables. Elle s'assimile alors à une conséquence « naturelle » du partenariat.

De plus, la communication peut s'avérer délicate car elle ouvre aux critiques de « socialwashing » et « greenwashing » pour l'entreprise, ou de « complaisance » pour les associations. Il s'agit donc de ne pas communiquer trop tôt pour ne pas créer de dissension entre le contenu concret de l'action déjà menée et le discours.

Pour certains partenariats, surtout lorsqu'ils s'ancrent dans la stratégie de l'entreprise, les partenaires peuvent avoir intérêt, dans un premier temps, à s'abstenir de communiquer. Le cas échéant, une clause de confidentialité pourra fixer le type d'informations qui sont ou non diffusables.

La communication ouvre le partenariat aux personnes qui ne sont pas directement impliquées, soit par le pilotage soit par l'opérationnel.

Cette ouverture se fait dans deux directions :

- ▷ vers l'interne, au sein de chaque structure ;
- ▷ vers l'externe.

Il est toutefois indispensable de communiquer en interne avant que l'information soit diffusée à l'externe.

Que ce soit en interne ou en externe, il est préférable pour les partenaires de s'accorder sur ce qu'ils souhaitent ou non communiquer. Ainsi, même si la communication n'est pas le cœur du partenariat, elle est un point essentiel à cadrer. Elle permet à chacun de valoriser son engagement et de rendre visible les résultats obtenus en commun.

Le dialogue autour de la communication est un bon révélateur de la cohérence entre les objectifs respectifs des partenaires.

L'ÉVALUATION



L'évaluation est une action essentielle du processus de partenariat : elle mesure les résultats de l'action engagée et donne ainsi une vision concrète de ce qui a été réalisé. Pourtant la pratique de l'évaluation est encore limitée. Seules 24 % des associations²² et 20 % des entreprises²³ déclarent avoir mis en place des indicateurs d'évaluation.

A // Le cadre de l'évaluation

▼ A.a // Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation d'un partenariat avec l'entreprise poursuit deux types d'objectifs :

- ▷ **démontrer** sa pertinence, autrement dit mesurer les résultats des actions engagées ;
- ▷ **améliorer** le partenariat, autrement dit faire émerger des pistes d'amélioration.

L'exercice de démonstration a plusieurs impacts. Il permet :

- ▷ **d'ajuster** le partenariat et la feuille de route ;
- ▷ **de valoriser** les résultats auprès de l'externe et de l'interne ;
- ▷ **de nourrir la communication** ;
- ▷ **de rassurer** les différentes parties prenantes (entreprise, association, pouvoirs publics, etc.) ;
- ▷ **de maintenir la mobilisation des équipes** en prouvant que leur travail porte ses fruits ;
- ▷ **de justifier de l'engagement** auprès de l'interne.

L'évaluation pour améliorer le partenariat permet :

- ▷ **d'ajuster** de manière continue le partenariat ;
- ▷ **d'innover**, pour faire émerger des solutions en fonction des difficultés rencontrées ;
- ▷ **de partager** les pratiques.

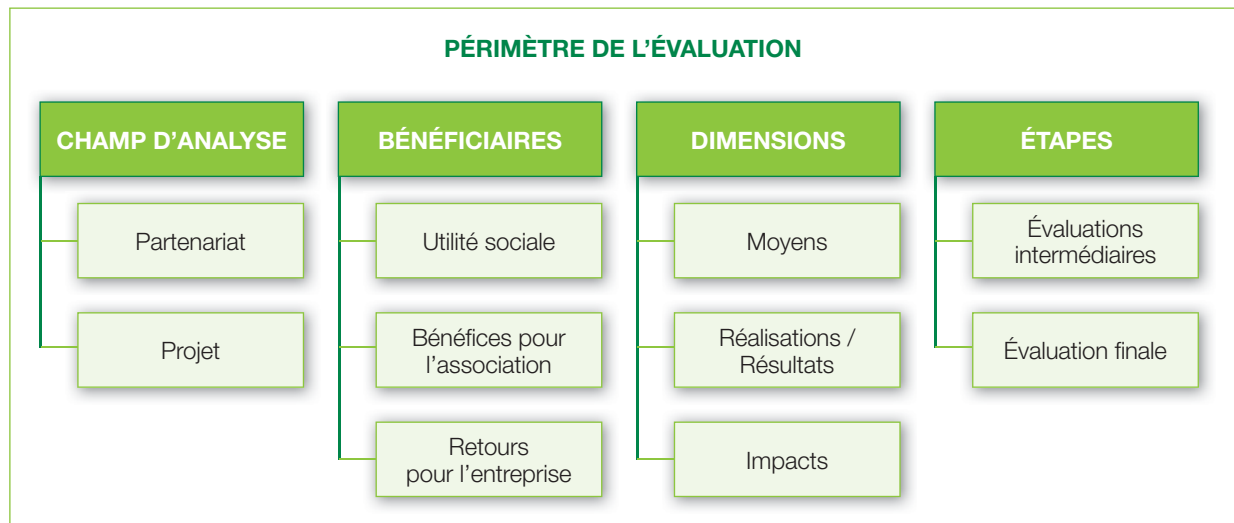
L'évaluation est également une façon pertinente de capitaliser les expériences. Là encore, la formalisation prend tout son sens.

▼ A.b // Le périmètre de l'évaluation

Le périmètre de l'évaluation comprend 4 axes de questionnement.

²² Source : ARPEA Associations, Avise-CPCA-Le RAMEAU, 2009.

²³ Source : ARPEA Entreprises & Territoires, Comisis, 2011.



Source : Le RAMEAU

▷ **A.b.a // L'évaluation peut couvrir 2 champs**

- ▷ **Le projet soutenu** : quels sont les résultats du projet ?
- ▷ **Le partenariat** en tant que tel : quels sont les impacts de la relation sur les deux partenaires ?

Il est indispensable de définir précisément le périmètre de l'évaluation. Porte-t-elle sur les résultats d'un projet ou sur ceux du partenariat ? Ces deux natures d'évaluation sont complémentaires.

▷ **A.b.b // Les bénéficiaires du partenariat**

Le partenariat doit avoir 3 bénéficiaires : le bien commun, l'association et l'entreprise. Il convient d'analyser les impacts du partenariat pour chacun.

- ▷ **L'utilité sociétale** du partenariat (pour le territoire, les bénéficiaires, etc.) : comment le partenariat profite aux populations bénéficiaires et au territoire ?
- ▷ **Les bénéfices pour l'association** : qu'est-ce que le partenariat apporte à l'association ?
- ▷ **Les retours pour l'entreprise** : qu'est-ce que le partenariat apporte à l'entreprise ? Quel est son retour sur engagement ?

▷ **A.b.c // Les 3 dimensions de l'évaluation**

- ▷ **Les moyens** : de manière qualitative et quantitative, qu'est-ce qui a été produit par l'association et l'entreprise ?
 - ▲ Exemple : 250 affiches de sensibilisation à l'environnement ont été produites.
- ▷ **Les réalisations** : qu'est-ce qui a été concrètement réalisé ? Cet indicateur permet notamment de comparer les réalisations effectives par rapport aux objectifs fixés.
 - ▲ Exemple : 250 affiches ont été distribuées dans 50 collèges et lycées et 20 000 enfants ont pu être sensibilisés grâce à ces affiches.
- ▷ **Les impacts** : quelles sont les effets induits témoignant du bénéfice des actions réalisées.
 - ▲ Exemple : 10 % des familles dont les enfants ont été sensibilisés ont mis en place une action de développement durable au sein de leur cellule familiale.

▷ A.b.d // Deux temps majeurs jalonnent le processus d'évaluation

- ▷ **L'évaluation intermédiaire** : elle permet de mettre en perspective les avancées concrètes par rapport au plan d'action initial et de procéder aux ajustements nécessaires. Elle peut être annuelle ou être réalisée de manière plus récurrente (tous les 6 mois par exemple) lorsqu'il s'agit d'une expérimentation.
- ▷ **L'évaluation finale** : au terme du partenariat, l'évaluation est un élément essentiel pour mesurer l'utilité du partenariat dans ses 3 dimensions. Elle peut donner lieu au renouvellement d'un partenariat d'un autre type. Elle a également un effet de levier sur la création d'autres partenariats.

▼ A.c // Le processus d'évaluation

Le processus d'évaluation se décompose en 3 éléments :

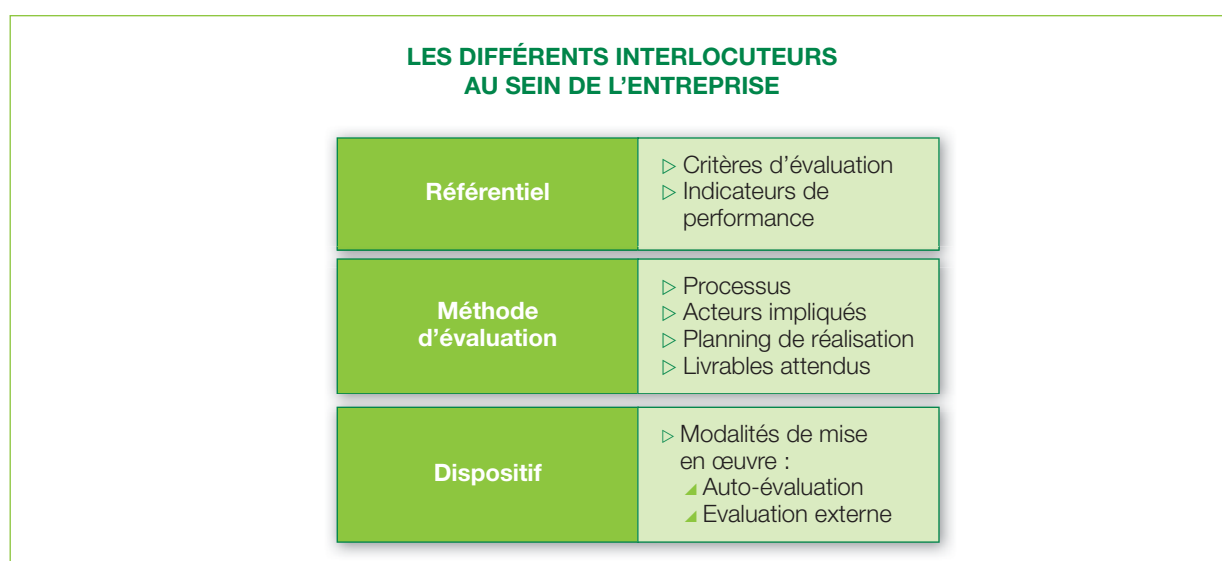
- ▷ **un référentiel** (quel est l'outil d'évaluation) ;
- ▷ **une méthode d'évaluation** (comment s'évaluer) ;
- ▷ **un dispositif** (qui évalue).

Un référentiel est composé de critères d'évaluation déclinés en indicateurs de performance. Ils permettent de mesurer les résultats.

Il convient ensuite de définir la méthode d'évaluation permettant de fixer le mode d'emploi du référentiel. Ce mode d'emploi comprend :

- ▷ le processus de réalisation de l'évaluation ;
- ▷ la répartition des responsabilités et du rôle de chacun ;
- ▷ un planning pour savoir quand procéder à l'évaluation ;
- ▷ les livrables attendus.

Enfin, il s'agit de définir le dispositif dans lequel va s'inscrire l'évaluation. Une des priorités est de savoir s'il faut recourir à un prestataire pour réaliser l'évaluation.



Source : Le RAMEAU

B // La relation entre association & entreprise dans le cadre de l'évaluation

▼ B.a // L'évaluation, un outil de co-construction

Pour que les relations associations & entreprises soient équilibrées et durables, elles doivent répondre à un triple objectif : un besoin d'intérêt général, une réponse efficace d'une association et un enjeu qui concerne l'entreprise. Répondre à ces trois objectifs est un exercice riche mais complexe. **L'évaluation est un levier pour vérifier que chacun est objectivement « gagnant » dans cette relation.**

En premier lieu, il convient de rappeler que les entreprises ont le devoir de rendre compte de leurs actions et de leurs investissements à leurs parties prenantes. Tout engagement doit être « justifié » dans le cadre de la réalisation de sa mission, y compris dans le domaine des engagements sociétaux qu'ils soient dans le cadre du mécénat et/ou de la RSE. L'entreprise doit donc avoir un intérêt et s'assurer que son aide est utile au service de la cause qu'elle choisit.

D'autre part, pour l'association, la mission d'intérêt général ne dispense pas de l'évaluation. Bien au contraire, l'association peut aussi démontrer qu'elle sait assurer pour ses bénéficiaires une mission performante. Le secteur associatif se doit d'être exemplaire sur ce point. Toute association a donc intérêt à s'engager de manière volontariste dans cette démarche. Les associations n'ont rien à cacher. Au contraire, la démonstration de leur valeur ajoutée incitera de plus en plus de partenaires, privés et publics, à s'engager à leur côté.

L'exercice de l'évaluation est d'autant plus structurant que le secteur associatif est en pleine mutation, obligeant en permanence les acteurs associatifs à faire preuve d'innovation et d'ingénuité pour relever les nouveaux défis. Confronté à des défis de transformation lourds, dans un contexte en constante évolution, l'évaluation peut présenter 3 opportunités pour renforcer les capacités de l'association :

- ▷ une opportunité d'amélioration continue ;
- ▷ une opportunité de valorisation ;
- ▷ une opportunité d'innovation.

▷ B.a.a // L'évaluation, un outil d'amélioration continue

Le rôle de l'évaluation ne peut se réduire à celui d'instaurer de la transparence, ni même de répondre à des impératifs de contrôle. Il permet surtout de **progresser pour toujours mieux répondre aux besoins des bénéficiaires**. Dans un monde où les besoins sont de plus en plus complexes, il est essentiel de vérifier en permanence que les choix d'intervention sont pertinents et correspondent bien aux besoins réels des causes défendues. Les projets associatifs sont à réinterroger périodiquement et les pratiques à adapter en permanence dans un monde en mutation. L'évaluation permet de se « remettre en cause » de manière régulière et constructive pour s'assurer qu'il n'y a pas de manière plus efficace pour répondre aux enjeux. C'est un formidable outil d'amélioration continue.

▷ B.a.b // L'évaluation, un outil de valorisation

L'évaluation permet aussi de donner des résultats objectifs à ses parties prenantes. C'est un moyen simple et efficace de convaincre pour permettre l'effet d'entraînement et de mobilisation auprès des bénévoles, des donateurs et des partenaires. Il permet de valoriser les résultats et les impacts, voire de mesurer la valeur ajoutée créée par l'association, et donc d'inciter ses partenaires à investir plus encore pour poursuivre l'action, voire la démultiplier et/ou l'essaimer pour qu'elle puisse répondre plus largement aux besoins des causes soutenues. Si les critères de performance sont bien focalisés sur les résultats de la mission, et non pas simplement sur des modalités, l'évaluation valorise alors le projet associatif.

L'association est par nature efficiente. Elle sait, avec peu de moyens, répondre par des solutions pragmatiques à des enjeux complexes. Cependant, elle doit aussi être capable de mesurer et de valoriser l'efficacité de sa mission sociale. La spécificité associative pourra être d'autant plus facilement reconnue que le secteur sera en mesure de valoriser ses résultats.


▷ B.a.c // L'évaluation, un outil d'innovation

L'évaluation est aussi un véritable outil d'innovation. En effet, l'échange et la confrontation des idées sur les points de blocage permet de résoudre les difficultés et d'envisager des pistes nouvelles pour aller plus loin encore au service des bénéficiaires. C'est là où l'évaluation se différencie nettement de l'audit. Il ne s'agit pas de constater des limites par rapport aux résultats attendus, mais d'envisager ensemble les moyens de les dépasser. C'est dans cet état d'esprit que l'évaluation doit être envisagée entre les partenaires.

▼ B.b // L'entreprise, une source d'inspiration pour l'évaluation

L'évaluation est donc une formidable opportunité pour consolider le projet associatif. Cependant, à l'évolution culturelle nécessaire, s'ajoute la difficulté de l'exercice. En effet, les critères sont souvent complexes à définir. Les indicateurs de performance de l'entreprise, essentiellement financiers, ne permettent pas de rendre compte de la valeur ajoutée créée par le secteur associatif. Il convient donc de les inventer en fonction du projet associatif.

Dans ce sens, les liens avec les entreprises peuvent aussi être de véritables moteurs pour inventer un nouveau mode d'évaluation. Il ne s'agit naturellement en aucun cas de s'inspirer des indicateurs de performance utilisés dans l'entreprise, mais de s'appuyer sur des démarches et des méthodes éprouvées qui permettront à l'association d'inventer un modèle d'évaluation adapté. Par nature, un modèle d'évaluation se construit à plusieurs, en « challengeant » la vision de différentes parties prenantes. L'association peut alors s'appuyer sur la vision de ses différents partenaires pour se constituer un référentiel adapté à ses besoins.



↘ **Des outils**
pour faciliter
la démarche
de partenariat

[4.0 // Fiches outils]

Sommaire

[4. 1] - Autodiagnostic	p.76
<i>A // Le projet associatif et sa stratégie de développement</i>	
<i>B // La politique de partenariat</i>	
<i>C // La mise en œuvre du partenariat</i>	
<i>D // L'évaluation du partenariat</i>	
[4. 2] - Les clés de succès d'un partenariat	p.78
<i>A // Des atouts préalables ?</i>	
<i>B // Les clés de succès des partenariats</i>	
<i>C // Des freins à dépasser</i>	
[4. 3] - Points de repère sur l'organisation au sein de l'association	p.80
<i>A // Un fort investissement en ressources humaines</i>	
<i>B // Un engagement à sécuriser dans le temps</i>	
<i>C // Le profil du chargé de partenariat</i>	
[4. 4] - Les acteurs d'accompagnement du partenariat	p.84
<i>A // Les différents types d'acteurs pouvant aider les associations dans leur démarche de partenariat</i>	
<i>B // Focus sur les acteurs d'accompagnement</i>	
[4. 5] - Ressources utiles	p.86
<i>A // Où trouver de l'information concernant les entreprises ?</i>	
<i>B // Où trouver de l'information générale sur les partenariats ?</i>	
<i>C // Les informations juridiques et fiscales</i>	
[4. 6] - Cartographie des réseaux	p.89

AUTODIAGNOSTIC

Afin d'initier une réflexion sur la stratégie de partenariat à mettre en œuvre, l'association doit s'interroger sur les 4 étapes principales qui structurent l'ensemble du processus de partenariat :



Pour ce faire, elle peut vérifier sa maturité à partir du questionnaire suivant.

A // Le projet associatif et sa stratégie de développement

76

Qui est l'association et quelle est son ambition de développement ?

- ▷ Quelle est l'identité de l'association ? (vocation, missions, chiffres clés, etc.)
- ▷ Qui sont ses bénéficiaires ? A quels enjeux de société répond-elle ?
- ▷ En quoi l'association est-elle différente des autres ? Quelles sont ses spécificités ?
- ▷ Quelle est son ambition à 3/5 ans ? Que veut-elle réaliser ?

B // La politique de partenariat

Quelle relation existe avec les entreprises et que veut-elle développer ?

- ▷ Quel est le bilan de l'existant des relations avec les entreprises ? Quel est le profil des partenaires actuels ? Quelles sont leurs attentes ?
- ▷ Quels sont les objectifs de ces partenariats pour l'association (financier/RH/Réseau/Innovation) ? Pourquoi s'engage-t-elle ? Dans quels délais ? A quelles conditions ?
- ▷ Quel(s) type(s) d'entreprise vise-t-elle (Grandes Entreprises, PME, TPE/quel secteur d'activité/quel territoire) ? Quel périmètre géographique ?
- ▷ A quels enjeux répond l'association pour l'entreprise ? Quel positionnement choisir (mécénat, pratiques responsables, coopération économique, innovation sociétale) ?
- ▷ Quel contenu de partenariat proposer (que demander/qu'offrir) ? Quels moyens mobiliser de part et d'autre ? Comment garantir l'équilibre de la relation ?

C // La mise en œuvre du partenariat

Comment l'association va-t-elle gérer ses relations avec ses partenaires ?

- ▷ Quelle préparation sur les questions clés du processus de mise en œuvre :
 - ▲ comment va être négocié et contractualisé le partenariat ? Par qui ?
 - ▲ comment va être géré le partenariat ?
 - ▲ quel dispositif de pilotage entre l'association et l'entreprise ? A quelle fréquence ?
 - ▲ quelle communication en interne chez les deux partenaires et en externe ?
- ▷ Comment va être pilotée l'activité de partenariat au sein de l'association ? Qui va être le référent interne ?
- ▷ Quelle tactique d'approche de l'entreprise ?

D // L'évaluation du partenariat :

Au regard de quels critères les partenaires pourront-ils faire le bilan de leur collaboration ?

- ▷ Quels seront les critères d'évaluation du projet ? du partenariat ?
- ▷ Quel processus d'évaluation existe/est à mettre en place ? A quel moment ?
- ▷ Quelle implication de l'entreprise dans le processus d'évaluation ?

LES CLÉS DE SUCCÈS D'UN PARTENARIAT

De la conception de la stratégie au déroulé opérationnel, le processus de partenariat n'est pas toujours évident à mener. Pour faciliter cette démarche, il est utile d'avoir à l'esprit quelques éléments importants sur lesquels s'appuyer, mais également les obstacles fréquemment rencontrés qu'il s'agit de surmonter.

A // Des atouts préalables ?

Les partenariats, quelque soit leur nature, ne sont pas réservés à une élite associative. En revanche, certaines conditions préalables peuvent présenter un avantage pour les associations souhaitant s'engager dans une démarche de partenariat.

Le positionnement de l'association est bien sûr un déterminant fort du partenariat. Avant de se lancer dans une politique de partenariat, il faut s'assurer que le positionnement de l'association est compatible avec un rapprochement de l'entreprise. Pour une association revendicatrice contre les entreprises, les partenariats ne sont pas une option privilégiée. En revanche, les associations dont l'une des missions est d'aider l'entreprise à changer ses pratiques ont un terrain naturellement favorable aux partenariats.

La maturité de l'association sur la question de partenariat peut également entrer en ligne de compte. Certaines associations sont plus dubitatives que d'autres à l'idée de se rapprocher des entreprises. Selon sa vision sur l'entreprise, toute association n'est pas prédisposée à accueillir des entreprises en tant que partenaires. Encore faut-il les considérer comme des partenaires légitimes du projet associatif. Ainsi, les associations créées il y a moins de 5 ans sont plus enclines que leurs aînées à s'orienter vers ce type de relation : 6 associations sur 10 déclarent des partenariats, contre 4 sur 10 pour les plus anciennes²⁴.

La préexistence de relations « simples » avec les entreprises – mécénat, dialogue, prestation de services, réponse à des appels à projets de fondations – offre une base solide pour évoluer vers des formes de partenariats plus complexes.

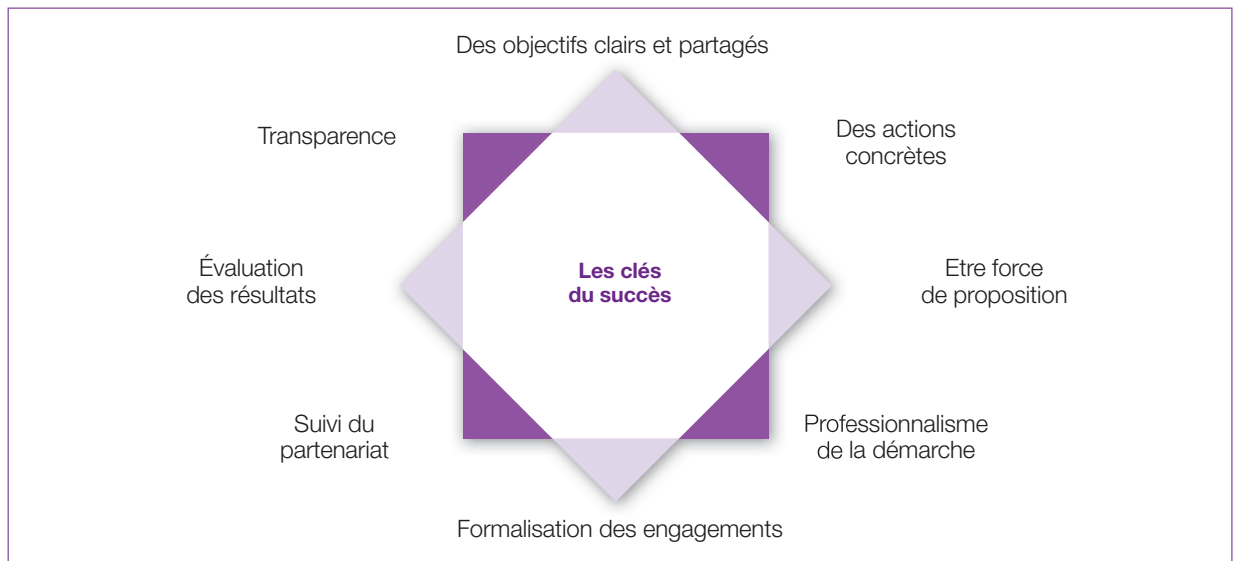
Autre condition avantageuse pour engager une démarche de partenariat : **disposer des moyens nécessaires pour assumer les partenariats**, notamment humains.

B // Les clés de succès des partenariats

Plusieurs points sont à considérer avec attention.

- ▷ **Etre au clair sur les objectifs** auxquels répondent les partenariats et les partager en interne.
- ▷ **Etre professionnel dans la recherche de l'entreprise** : construire une proposition adéquate qui prouve sa compréhension de l'entreprise ; démontrer sa capacité à porter l'objet du partenariat.
- ▷ **Identifier des actions concrètes** pour nourrir le partenariat.
- ▷ **Etre force de proposition** auprès de l'entreprise.
- ▷ **Formaliser les engagements** à travers une convention et un plan d'action pour sceller le partenariat et l'ancrer dans le concret.
- ▷ **Suivre le partenariat** pour ne pas relâcher la dynamique enclenchée une fois le lancement officialisé.
- ▷ **Evaluer les résultats** dans l'optique de valoriser et renouveler le partenariat.
- ▷ **Instaurer une culture de la transparence** entre les deux partenaires.

²⁴ Source : ARPEA Associations, AVISE-CPCA-Le RAMEAU, novembre 2009.



Source : Le RAMEAU

© // Des freins à dépasser

Pour autant ces éléments, même s'ils participent au succès de la politique de partenariat, ne résolvent pas l'ensemble des obstacles qui freinent régulièrement le bon déroulé du processus de partenariat.

Même si la différence culturelle entre associations et entreprises reste structurante, elle n'apparaît plus comme le frein principal aux partenariats : pour presque la moitié des associations, la différence culturelle est le dernier des freins identifié²⁵. Quels sont les principaux freins déclarés par les associations²⁶ ?

- ▷ La difficulté à **identifier les entreprises** susceptibles d'être intéressées par un partenariat avec l'association.
- ▷ La difficulté à **convaincre les entreprises**.
- ▷ **Le manque de connaissance ou de compétences** en matière de partenariats.
- ▷ **Le manque de moyens humains et de temps** pour assurer le suivi du partenariat.

Autrement dit, les difficultés rencontrées par les associations se traduisent en 3 obstacles à dépasser :

- ▷ **la méconnaissance du monde de l'entreprise** : une méconnaissance qui empêche d'identifier les entreprises sur le territoire, de bien cerner leurs enjeux et leurs attentes, mais également leurs modes de fonctionnement ;
- ▷ **la complexité de la démarche** qui requiert des compétences spécifiques et une information en amont pour éclairer le processus ;
- ▷ **la divergence des fonctionnements** entre l'association et l'entreprise.

Pour aider les associations à surmonter ces difficultés, des solutions existent sur les territoires, sous forme de ressources, de tiers de confiance pour accompagner l'association dans sa démarche ou de réseaux. [Voir fiches 4.4, 4.5 et 4.6].

²⁵ Source : ARPEA Association, AVISE-CPCA-Le RAMEAU, novembre 2009.

²⁶ Ibid.

POINTS DE REPÈRES SUR L'ORGANISATION AU SEIN DE L'ASSOCIATION

Le processus global de partenariat, de sa préparation à son évaluation, suppose de réfléchir en amont aux aspects organisationnels qu'il induit. Pour sécuriser l'organisation du partenariat, il s'agit de s'interroger avant tout sur les moyens humains que l'association doit mobiliser, en tenant compte de l'aspect temporel. En effet, contrairement au « fundraising » dont l'investissement est principalement financier, les partenariats impliquent un fort investissement en charge de travail.

A // Un fort investissement en ressources humaines

Tant en termes de temps que de ressources humaines, la recherche de partenaires se conçoit comme un investissement. Elle mobilise beaucoup de temps et de compétences pour un résultat qui n'est pas immédiat. Même lorsque l'association et l'entreprise arrivent en phase de négociation, avant la contractualisation, une part d'incertitude subsiste quant à l'issue de la démarche. Il faut donc intégrer cette dimension pour permettre de supporter la charge dédiée aux partenariats et les équipes qui s'y consacreront.

QUELQUES QUESTIONS À SE POSER DANS LE CADRE DE L'ORGANISATION :

De quelles ressources humaines ai-je besoin ?
Quelles équipes ai-je à ma disposition ? Faut-il rechercher un acteur dédié et si oui quel profil retenir ?

Qui participe à la phase d'élaboration de la stratégie ? Quelle implication de la direction ? Des élus ?

Qui rencontre les entreprises et négocie avec elles ?

Qui suit le déroulé opérationnel du partenariat ? Comment assurer le transfert de connaissances ?

...

B // Un engagement à sécuriser dans le temps

Une démarche de partenariat prend du temps. Et lorsque celle-ci aboutit à la signature d'une convention, il faut encore prendre le temps de faire vivre le partenariat (pilotage, compte-rendu, communication, évaluation, etc.).

D'après ce qui a pu être observé, l'élaboration d'une stratégie de partenariat jusqu'à la rencontre d'entreprises potentiellement partenaires prend entre 3 et 6 mois.

Ensuite, pour apprendre à se connaître et construire le cadre du partenariat, la phase de négociation jusqu'à la contractualisation ne doit pas être précipitée. C'est une phase délicate car elle marque un premier aboutissement de la démarche de partenariat sans pour autant être déjà dans le partenariat. En général, ce moment d'échanges prend entre 6 et 9 mois.

Enfin, après l'accord de principe, 2 à 3 mois sont souvent encore nécessaires pour permettre de forger une confiance mutuelle entre les partenaires et s'accorder sur le plan d'action.

Ainsi, il n'est pas rare que les premiers résultats d'un partenariat ne se constatent que 9 à 12 mois après le lancement d'une démarche active.

Une fois lancé, le partenariat nécessite un suivi au sein de l'association. Celui-ci peut être assuré à temps partiel par une personne déjà en place au sein de l'association. L'essentiel est d'assurer une continuité entre la phase de préparation et le déroulé opérationnel du partenariat.

C // Le profil du chargé de partenariat

Une association sur deux confie la charge du partenariat à un responsable autre que le Président. Seules 12 % d'entre elles la confie à un salarié. Ces chiffres sont toutefois à nuancer en fonction de la nature de l'association. Si l'association est employeur, elle tend à privilégier un salarié ou le directeur²⁷.

Pour une grande majorité des associations (77 %), la personne dédiée au partenariat cumule cette fonction avec d'autres missions²⁸.

▼ C.a // Les qualités du chargé de partenariat

Que l'association nomme un responsable partenariat en interne ou qu'elle choisisse de le recruter, 7 qualités définissent le chargé de partenariat :

- ▷ être convaincu et enthousiaste quant au projet associatif qu'il défend ;
- ▷ connaître le monde de l'entreprise ;
- ▷ répercuter ses informations au sein de l'association et, quand la structure s'y prête, aux délégations régionales ;
- ▷ savoir encaisser les coups durs (un an pour créer un nouveau partenariat, un jour pour qu'il disparaisse) ;
- ▷ savoir tirer le meilleur parti de son comité de soutien, en général constitué de bénévoles ;
- ▷ pouvoir animer un « club des partenaires » ;
- ▷ savoir s'entourer de personnes aux talents complémentaires au sien.

▼ C.b // Ses missions

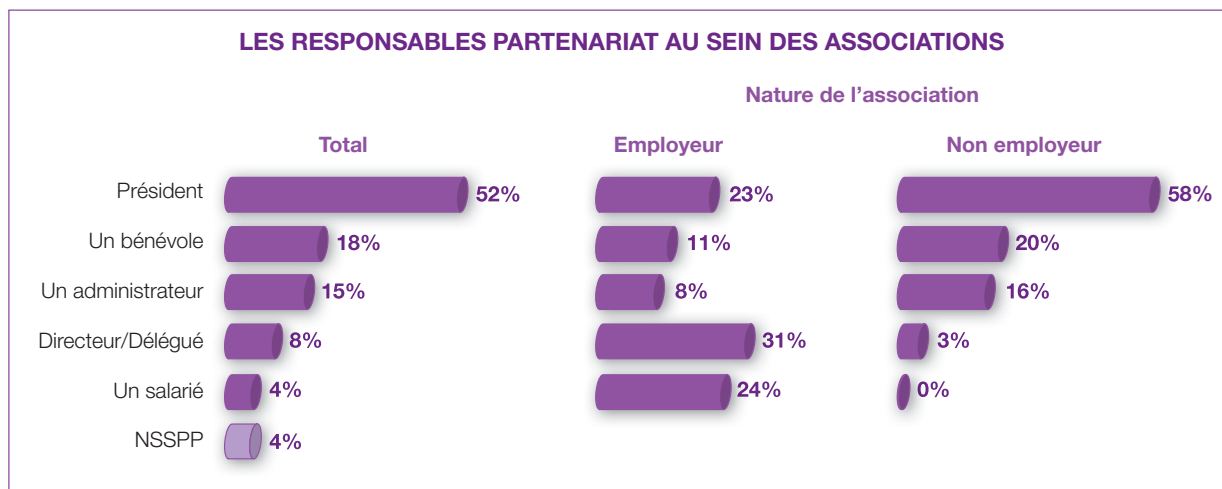
Concrètement ses principales missions sont :

- ▷ identifier les partenaires potentiels et mettre en place un système de veille pour capter l'information nécessaire ;
- ▷ initier, élaborer et suivre le partenariat : définir les objectifs et les actions à mettre en place ; proposer une répartition des rôles et responsabilités au sein de l'association ; établir un calendrier de mise en œuvre ainsi que le budget et les modalités de suivi du partenariat ;
- ▷ monter et mettre en œuvre les projets ; être force de proposition pour faire évoluer les partenariats ;
- ▷ fidéliser les partenaires et animer le réseau des contributeurs, condition de réussite de la politique de partenariat.

En synthèse son rôle est de gérer la relation avec l'entreprise, mais aussi d'animer la dynamique interne. Il est une sorte « d'ambassadeur » de l'association. En interne, il doit particulièrement interagir avec les élus et/ou la direction de l'association, mais aussi avec les chargés d'activités qui sont impactés par le partenariat.

²⁷ Source : ARPEA Associations, Avise-CPCA-Le RAMEAU, 2009.

²⁸ Source : Ibid.



Source : ARPEA Associations, Comisis, 2009

▼ C.c // Impliquer l'interne

82

Au-delà du chargé de partenariat, il convient de mobiliser d'autres acteurs de l'association. En effet, les interlocuteurs de l'entreprise varient selon les types de partenariat envisagés. Il s'agit donc de mettre en cohérence les interlocuteurs au sein de l'association. Par exemple, lorsque le partenariat tend à se concrétiser autour des métiers de l'entreprise et de l'association, il est pertinent d'impliquer un responsable activités ou métiers de cette dernière.

LES ACTEURS D'ACCOMPAGNEMENT DU PARTENARIAT

L'élaboration d'une politique de partenariat est une démarche compliquée, pour laquelle les associations se sentent parfois désarmées : seules 35 % des associations disent posséder les compétences nécessaires pour mener à bien cette démarche²⁹. Il peut donc être utile de faire appel à un tiers de confiance afin de compléter les compétences de l'association et de répondre à ses besoins spécifiques.

A // Les différents types d'acteurs pouvant aider les associations dans leur démarche de partenariat

Selon leurs besoins, les associations peuvent s'orienter vers :

- ▷ des acteurs d'appui ;
- ▷ des acteurs d'accompagnement ;
- ▷ des outils de mise en relation.

▼ A.a // Les acteurs d'appui

Ils apportent un soutien sous forme d'information, mise à disposition d'outils, aide ponctuelle. Ils ne procèdent pas à un accompagnement individuel des associations. Parmi les principaux :

- ▷ la Conférence Permanente des Confédérations Associatives (CPCA) ;
- ▷ la Fonda ;
- ▷ les missions mécénat du Ministère de la Culture et celui du Ministère de l'Ecologie, ainsi que leurs services déconcentrés (DRAC, DREAL) ;
- ▷ les collectivités territoriales ;
- ▷ les Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) ;
- ▷ l'ADMICAL ;
- ▷ l'IMS-Entreprendre pour la Cité.

▼ A.b // Les acteurs d'accompagnement

Ils sont chargés d'aider les associations sur des problématiques transverses ou spécifiques ayant un impact sur les partenariats (modèle économique, stratégie de levée de fonds, communication, etc.). Les acteurs d'accompagnement spécifiquement dédiés aux partenariats sont plus rares. Outre les fédérations associatives sectorielles, les principaux acteurs de l'accompagnement sont :

- ▷ les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA) ;
- ▷ le dispositif FRIO (à l'international) ;
- ▷ l'association pour le Développement du Management Associatif (ADEMA) ;
- ▷ Passerelles et Compétences (bénévolat de compétences) ;
- ▷ France Bénévolat ;
- ▷ les Maisons des Associations ;
- ▷ le Centre de Ressources et d'Information des Bénévoles (CRIB).

²⁹ Source : ARPEA Association, Avise-CPCA-Le RAMEAU, novembre 2009.

▼ A.c // Des outils de mise en relation

Quelques outils ont été développés pour faciliter les rencontres entre associations et entreprises :

www.mecenova.org

www.koeo.org

B // Focus sur les acteurs d'accompagnement

▼ B.a // Les DLA

Les Dispositifs Locaux d'Accompagnement ont pour mission de consolider les associations et de pérenniser les emplois.

Peuvent bénéficier de l'accompagnement les associations Loi 1901, les coopératives et les structures d'insertion par l'activité économique.

L'offre d'accompagnement couvre un large panel : appui à la définition du projet associatif, consolidation économique, gestion des ressources humaines, stratégie de communication, mutualisation d'emplois, diversification des sources de financements (partenariats et mécénat, structuration d'un secteur).

Exemples de missions d'accompagnement : appui au mécénat pour des associations sportives, mise en place d'une convention collective dans les crèches associatives, élaboration d'une stratégie de communication pour un réseau d'associations culturelles.

104 DLA sont présents dans les départements, portés par différentes structures (Fonds Territoriaux France Active, CRESS, etc.). Le dispositif est piloté au niveau national par l'Avise dont le site internet fournit toutes les informations utiles et les contacts locaux des DLA : www.avise.org

Pour les associations œuvrant à l'international, le FRIO est le dispositif équivalent au DLA. Il est porté par Coordination Sud (Association de Coordination Nationale des ONG française de Solidarité Internationale). Informations : www.coordinationsud.org

▼ B.b // ADEMA

L'Association pour le Développement du Management Associatif propose un cycle de formation destiné à renforcer les compétences de gestion et de management des dirigeants associatifs, actuels ou futurs.

Elle s'adresse aux salariés d'associations, aux bénévoles élus, ainsi qu'aux salariés d'entreprises licenciés ou retraités, aux demandeurs d'emploi et jeunes diplômés.

L'ADEMA propose :

- ▶ **une formation continue** : 17 modules d'une journée, appelés UMA (Unité de Management Associatif), abordant 5 sujets : stratégie et organisation, ressources humaines, communication, développement des ressources, droit et finance. **Des modules spécifiquement consacrés aux partenariats et au mécénat sont dispensés dans le cadre du thème « Développement »** ;
- ▶ des séminaires d'approfondissement sur l'un des 5 sujets ;
- ▶ des séminaires de formation adaptés aux besoins particuliers d'une association qui en fait la demande ;
- ▶ des missions de conseil.

A l'issue de la formation continue, un diplôme qualifiant est décerné.

Informations et contact : www.management-associatif.org

▼ B.c // Passerelles et Compétences

La mission de Passerelles et Compétences porte sur les compétences de l'associations. Cet acteur a pour vocation de mettre en relation les associations de solidarité et les professionnels, dans le cadre de missions ponctuelles de bénévolat de compétences.

Il existe 103 Passerelles réparties en 9 antennes régionales (Paris, Lyon, Nantes, Niort, Poitiers, Strasbourg, Bordeaux, Grenoble, Rennes). Près de 3 500 bénévoles sont à disposition. Les informations sont disponibles sur le site www.passerellesetcompetences.org.

▼ B.d // France Bénévolat

France Bénévolat a pour vocation de développer l'engagement bénévole. Elle promeut le bénévolat, met en relation bénévoles et associations. France Bénévolat a créé un passeport bénévole afin de valoriser le travail des bénévoles effectué en association. Un site internet répertorie des associations en recherche de bénévoles, et des bénévoles. Une partie de ceux-ci proviennent des entreprises partenaires de France Bénévolat.

400 implantations sont réparties sur l'ensemble du territoire français.

Pour plus d'informations et s'inscrire en ligne : www.francebenevolat.org

▼ B.e // Les Maisons des Associations

Les Maisons des Associations ont pour objectif de développer et d'animer la vie associative locale. Une quarantaine de structures sont réparties sur le territoire.

Des spécificités existent selon les territoires. Leur offre varie mais globalement les associations peuvent y trouver de l'information, un soutien logistique, des conseils, de la formation. Les Maisons des Associations organisent régulièrement des rencontres locales entre associations.

Les informations détaillées et contacts des structures sont disponibles sur le site du Réseau National des Maisons des Associations (RNMA), l'instance coordinatrice : www.maisonsdesassociations.fr.

▼ B.f // CRIB

Le Centre de Ressources et d'informations des Bénévoles (CRIB) a pour vocation d'appuyer les dirigeants bénévoles dans la gestion de leurs associations pour leur permettre de se consacrer plus aisément à l'animation de leurs activités.

Ils fournissent de l'information aux bénévoles sur les questions relatives à l'administration, aux statuts et à la gestion comptable.

Pour les associations culturelles et sportives, les CRIB proposent un accompagnement spécifique sur les questions relatives à l'emploi.

Les CRIB sont portés par diverses structures à l'échelle départementale, dont la liste est disponible sur www.associations.gouv.fr.

Les acteurs émanant de dispositifs publics tels que les Maisons des Associations, les CRIB ou les CRESS recensent l'information sur les territoires et peuvent ainsi orienter les associatifs vers les acteurs et dispositifs adéquats.

RESSOURCES UTILES

En complément des acteurs d'appui et d'accompagnement, les associations peuvent obtenir de l'information ou de la documentation utile auprès d'acteurs ou d'outils ressources.

Trois types d'information sont susceptibles d'intéresser les associations sur ce sujet :

- ▷ des informations relatives aux entreprises pour aider les associations dans leur prospection ;
- ▷ des informations plus larges concernant les partenariats ;
- ▷ des informations juridiques et fiscales.

A // Où trouver de l'information concernant les entreprises ?

Comment repérer les entreprises particulières sur les territoires susceptibles d'être intéressés par une offre de partenariat ? Comment identifier les interlocuteurs pertinents ?

Pour répondre à ces questions et nourrir la démarche de prospection, les associations peuvent s'adresser :

- ▷ aux organismes en charge du développement économique ;
- ▷ aux réseaux d'entreprise.

▼ A.a // Les organismes en charge du développement économique

Ces organismes disposent d'informations sur les entreprises implantées sur leurs territoires : annuaire des entreprises, données économiques, contacts, etc.

▷ A.a.a // Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI)

Les CCI représentent les intérêts des entreprises d'un territoire et leur fournissent certains services. Elles disposent de correspondants mécénat et certaines CCI promeuvent activement le mécénat auprès des entreprises. Ainsi, la CCI du Maine-et-Loire a été à l'initiative de la création de la Fondation Mécène et Loire regroupant 24 PME et TPE du département ; en Picardie, la CCI locale a créé un fonds de dotation commun avec la CPCA pour soutenir les projets d'intérêt général.

Il existe 21 chambres régionales et 148 chambres départementales.

▷ A.a.b // Les Agences Régionales et Départementales de Développement

Ces agences, qui émanent du Conseil régional, regroupent des acteurs publics et privés. Elles ont pour missions de coordonner les acteurs économiques, de soutenir le développement des entreprises, de promouvoir l'innovation et d'attirer des investisseurs.

▷ A.a.c // Les Chambres des Métiers et de l'Artisanat

Les Chambres des Métiers et de l'Artisanat représentent les artisans d'un territoire.

Il existe 22 chambres au niveau régional et 104 au niveau départemental.

▼ A.b // Les réseaux d'entreprises

Plusieurs types de réseaux d'entreprises existent : les réseaux formels/institutionnels répartis sur l'ensemble du territoire et les réseaux « thématiques » dont le maillage territorial est hétérogène, voire seulement local. Outre le vivier d'informations et de contacts qu'ils représentent, ces acteurs sont susceptibles de mener des actions de promotion des partenariats à destination de leurs membres.

▷ A.b.a // MEDEF

Organisation patronale représentative des dirigeants d'entreprises, le MEDEF représente 750 000 entreprises adhérentes. Il est présent sur tout le territoire à travers un réseau de 155 antennes locales.

▷ A.b.b // CGPME

La Confédération Générale des PME est l'instance représentative des PME. Elle fédère 1,5 M de PME. Les représentations locales sont présentes au niveau départemental.

▷ A.b.c // CJD

Le Centre de Jeunes Dirigeants a pour objectif d'aider les dirigeants d'entreprise dans leur rôle. Il regroupe 3 500 chefs d'entreprises et cadres dirigeants qui partagent les valeurs de Performance Globale (le développement économique de l'entreprise est solidaire d'une responsabilité sociale, environnementale et sociétale).

Le CJD dispose de 100 antennes locales.

▷ A.b.d // Branches professionnelles

Selon les domaines d'activité des entreprises visées, les associations peuvent se rapprocher des représentants des branches professionnelles correspondants.

Par exemple : l'USGERES pour le secteur de l'ESS, l'UIMM pour les industries métallurgiques, le syndicat des énergies renouvelables, Syntec Conseil en Management, etc.

▷ A.b.e // Les réseaux d'accompagnement à l'entrepreneuriat

Ces réseaux sont chargés d'accompagner la création et le développement d'entreprises sur les territoires. Parmi les principaux, citons : France Initiative, le réseau des boutiques de gestion, le Réseau Entreprendre, France Active, l'ADIE.

▷ A.b.f // Les réseaux et clubs d'entreprises locaux

Ces réseaux varient selon leurs territoires. Leur objet peut soit être d'ordre général, soit consacré à une thématique particulière (handicap : Club Agefiph, Club Etre ; développement durable, etc.). Plus informels que les réseaux institutionnels, ils peuvent faciliter la prise de contact.

Pour connaître les clubs et réseaux du territoire, se rapprocher notamment des CCI.

B // Où trouver de l'information générale sur les partenariats ?

▼ B.a // L'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises)

L'ORSE a pour vocation de capitaliser et partager les pratiques en matière de RSE afin de favoriser son développement. L'ORSE publie un guide méthodologique et illustré sur les partenariats stratégiques entre entreprises et ONG.

Site internet : www.orse.org

▼ B.b // Novethic

Novethic est un centre de ressources sur la RSE et l'ISR (l'Investissement Socialement Responsable). Le site diffuse des études et des articles d'actualités sur un ensemble de thématiques relatives à la RSE. Il permet d'avoir des informations d'ordre général sur le sujet.

Site internet : www.novethic.fr

▼ B.c // IMS-Entreprendre pour la Cité

L'IMS-Entreprendre pour la Cité a pour vocation de favoriser concrètement la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises. Celle-ci se traduit notamment par des actions en faveur du développement de partenariat. L'IMS-Entreprendre pour la Cité possède 3 antennes locales à Lyon, Nice et Strasbourg.

L'IMS-Entreprendre pour la Cité a créé le site Mecenova dédié à la rencontre entre associations et entreprises mécènes. Le site dispose également d'une infothèque sur le sujet et d'un répertoire des acteurs pouvant accompagner entreprises et associations dans leur démarche de partenariat.

Site internet : www.imsentreprendre.com

Site internet : www.mecenova.org

▼ B.d // Admical

L'Admical est une association dédiée au mécénat d'entreprise. Observatoire du mécénat, elle offre aux entreprises adhérentes information, réflexion, échanges et formation. Elle est implantée via des correspondants locaux dans une dizaine de régions. Son site Internet propose des études de tendance, des chiffres clés, des informations juridiques et fiscales, des études thématiques.

L'Admical publie tous les deux ans *Le Répertoire du mécénat*, baromètre du mécénat et répertoire des entreprises mécènes. Elle assure également des formations auprès des associations.

Site internet : www.admical.org

© // Les informations juridiques et fiscales

Hormis pour le mécénat et la prestation de services, il existe peu de cadre juridique pour les autres formes de partenariat. L'essentiel des informations juridiques sur le sujet sont disponibles sur :

- ▷ www.associations.gouv.fr ;
- ▷ www.mecenat.culture.gouv.fr ;
- ▷ auprès de l'Ordre des Experts-Comptables.

CARTOGRAPHIE DES RÉSEAUX

Le réseau est un élément essentiel dans la recherche d'entreprises. Il existe trois natures de réseaux :

- ▷ le réseau propre à l'association, qui ne doit pas hésiter à se tourner vers ses ressources internes et ses relations pour identifier des « connecteurs » et des « ambassadeurs » ;
- ▷ le réseau institutionnel qui favorise des rencontres et des points de vue spécifiques ;
- ▷ les différents acteurs et réseaux, nationaux et territoriaux, pouvant apporter une mise en relation pour l'association.

La cartographie présentée ici regroupe les principaux réseaux et acteurs susceptibles d'appuyer l'association dans sa démarche. Ces structures sont soit spécifiquement dédiées aux associations, soit tournées vers les associations et les entreprises. Il est également utile de connaître les réseaux propres aux entreprises, qui peuvent être source d'informations, d'idées et de contacts pour les associations.

Des spécificités territoriales existent et il convient donc d'étudier territorialement les acteurs essentiels. Cette cartographie est un outil d'aide à la décision et n'a pas pour ambition d'être exhaustive.

CARTOGRAPHIE DES ACTEURS ET RÉSEAUX

	ASSOCIATION	MIXTE	ENTREPRISE
Institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> ▷ CPCA ▷ Haut Conseil de la Vie Associative (ex CNVA) 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Conseil Economique, Social et Environnemental ▷ Ministère de la Culture et de la Communication ▷ Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable, du Logement et des Transports (mission mécénat) ▷ Collectivités territoriales et services déconcentrés de l'Etat (DRAC, DREAL) ▷ Caisse des Dépôts ▷ Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ CCI ▷ CGPME ▷ MEDEF ▷ Branches professionnelles
Autres réseaux	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Fédérations associatives sectorielles et les têtes de réseaux ▷ Réseaux CNAR, DLA, C2RA ▷ Associations au service du secteur associatif : ADEMA, Avise, Comité de la Charte, Fonda, France Bénévolat, France Active, France Générosités, IDEAS, Passerelles et Compétences, Le RAMEAU, Réseau National des Maisons des Associations ▷ Maison des Associations ▷ Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale (CJDES) ▷ Association Française des Fundraisers (AFF) ▷ Consultants indépendants ▷ Événements : Forum National des Associations et des Fondations, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Associations spécialisées en mécénat/RSE : ADMICAL, IMS, ORSE ▷ Acteurs de l'économie sociale et solidaire : CHORUM-CIDES, Uniformation, Crédit Coopératif, MAIF, MACIF, etc. ▷ Ordre des experts-comptables et celui des Commissaires aux comptes ▷ Entreprises avec une mission d'intérêt général (ex : groupes de protection sociale) ▷ Outils de mise en relation : Mecenova, Koeo, Jeuxaider.org ▷ Événements locaux/lieux de rencontres : salon développement durable, journée d'information, speed-dating (exemple : Alsace Active), etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) ▷ Associations/Clubs d'entreprises : AFMD (Association française du management de la diversité), Association Nationale des Directions de Ressources Humaines (ANDRH), Association Progrès du Management (APM), Club Etre, etc. ▷ Réseaux d'accompagnement à la création d'entreprises : ADIE, boutiques de gestion, France Initiative, Réseau Entreprendre ▷ Cabinets de conseil ▷ Agences spécialisées en mécénat/RSE

Source : Le RAMEAU



↘ **Des illustrations
concrètes**
pour faciliter
la mise en œuvre

[5.0 // Fiches exemples]

Sommaire

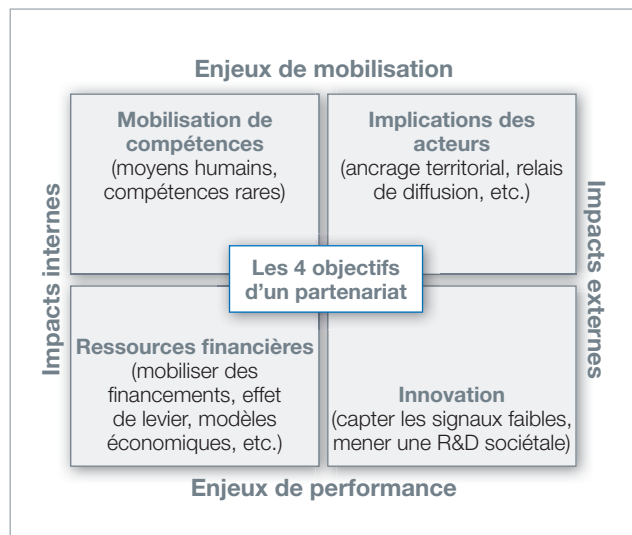
[5. 1] - Exemples de partenariats	p.92
<i>A // La mobilisation des compétences</i>	
<i>B // L'implication des acteurs et réseaux</i>	
<i>C // Les ressources financières</i>	
<i>D // L'innovation</i>	
[5. 2] - Le dossier de partenariat	p.95
<i>A // Le cheminement d'un dossier de partenariat au sein de l'entreprise : passer de l'adhésion à l'engagement</i>	
<i>B // Quelques fondamentaux à ne pas oublier</i>	
<i>C // Exemple d'architecture d'un dossier de partenariat</i>	
[5. 3] - La charte mécénat de l'Admical	p.98
[5. 4] - La convention de partenariat	p.99
<i>A // Article 1 – Objet</i>	
<i>B // Article 2 – Durée de la Convention</i>	
<i>C // Article 3 – Droits et engagements de XXX</i>	
<i>D // Article 4 – Droits et engagements de l'Association</i>	
<i>E // Article 5 – Confidentialité</i>	
<i>F // Article 6 – Résiliation</i>	
<i>G // Article 7 – Election de domicile</i>	
<i>H // Article 8 – Loi applicable / Attribution de compétences</i>	
[5. 5] - Le plan d'action opérationnel	p.102
<i>A // Contexte et objectifs</i>	
<i>B // Les actions envisagées en 2011</i>	
<i>C // Pilotage du partenariat</i>	
<i>D // Principaux livrables du partenariat</i>	

EXEMPLES DE PARTENARIAT

Pour l'association, le partenariat peut répondre à 4 types d'objectifs [fiche 1.4] :

- ▷ la mobilisation des compétences ;
- ▷ l'implication des acteurs et réseaux de l'entreprise ;
- ▷ les ressources financières ;
- ▷ l'innovation.

En fonction de(s) objectif(s) retenu(s) les moyens mis à disposition par l'entreprise varient. De même, les contreparties offertes par l'association peuvent être de nature très diverses en fonction du profil et des attentes de l'entreprise. Au-delà de l'apport classique en communication, il s'agit pour l'association de s'interroger sur ce qu'elle peut apporter à l'entreprise. Cette offre est donc très variable et dépend des spécificités du projet associatif et de ses missions.



Pour illustrer concrètement ce point, voici quelques exemples de partenariats détaillant les apports respectifs de l'entreprise et de l'association, en fonction de l'objectif poursuivi par l'association.

A // La mobilisation des compétences

Dans ce cas de figure, l'association cherche à mobiliser des ressources humaines et/ou des compétences pour renforcer ou compléter ses propres ressources. Dans le cadre d'un partenariat, cela se traduit souvent pour l'entreprise par une forme de bénévolat ou de mécénat de compétences.

Association : Vitacolo

Entreprise : LB Consulting

Objet du partenariat

Accompagner l'association dans la création d'un projet de colonie de vacances intergénérationnelles.

Apports de l'entreprise à l'association

L'entreprise est un cabinet de conseil. Elle met à disposition les compétences de ses consultants pour aider au développement du projet : définition du concept marketing, formalisation du projet, fiscalité, soutien à la réalisation de la plaquette de présentation.

Apports de l'association à l'entreprise

L'association apporte à l'entreprise l'opportunité de diversifier le panel de ses missions. Elle offre aux collaborateurs du cabinet de conseil la possibilité de renforcer ou de diversifier leurs compétences dans un cadre différent.

B // L'implication des acteurs et réseaux

Pour ce type d'objectif, l'association cherche notamment à étendre la sphère d'influence de son message. L'entreprise joue le rôle d'un relais de diffusion du message.

Association : Fondation Nicolas Hulot

Entreprise : Bouygues

Objet du partenariat

Sensibiliser le plus grand nombre d'individus à la protection de l'environnement.

Apports de l'entreprise à l'association

L'entreprise est un opérateur téléphonique. Elle diffuse le message de sensibilisation à l'environnement porté par l'association auprès de ses salariés et de ses clients :

- ▷ diffusion des outils de sensibilisation de l'association dans les points de vente ;
- ▷ animation auprès des collaborateurs pour les sensibiliser à des comportements plus respectueux de l'environnement et les inviter à soutenir un projet de protection de l'environnement ;
- ▷ envoi de SMS aux clients sur la protection de l'environnement et les inviter à soutenir un projet de protection de l'environnement.

Apports de l'association à l'entreprise

L'association de protection de l'environnement apporte sa renommée et son image de marque à l'entreprise. Elle contribue également à concrétiser la politique de développement durable engagée par l'entreprise via la formation des collaborateurs à un éco-comportement.

C // Les ressources financières

Dans le cadre d'un partenariat, l'objectif de ressources financières ne se limite pas seulement à une subvention directe de l'entreprise. Le partenariat peut répondre à cet objectif, de manière indirecte, en permettant par exemple de réaliser des économies de coûts.

Association : Libre Objet

Entreprise : Sati

Objet du partenariat

Créer des sacs et autres objets originaux, de manière artisanale.

Apports de l'entreprise à l'association

L'entreprise, un torréfacteur, fournit à l'association les sachets de café défectueux dont elle ne peut se servir, afin que l'association – un atelier d'insertion – les transforme en sacs originaux.

En outre, la renommée de l'entreprise dans sa région d'implantation et l'originalité de l'action bénéficient à la visibilité de l'association.

Apports de l'association à l'entreprise

L'association contribue à la stratégie marketing de l'entreprise : celle-ci rachète une partie de la production de l'atelier pour l'offrir à ses collaborateurs et clients. Ce partenariat est également un moyen pour l'entreprise de valoriser sa filière déchets.

C // L'innovation

Association : ASAD (Association de Soins A Domicile)

Entreprise : La Poste / la Banque postale

Objet du partenariat

Dans le cadre de ses missions, l'ASAD a identifié un besoin non pourvu auprès des personnes âgées. Elle a décidé de lancer une expérimentation sur 3 ans pour tester un nouveau service qui pourra ensuite être largement essaimé. La Poste et la Banque postale, dans le cadre de leur politique clientèle fragile, soutiennent cette phase de R&D.

Apports de l'entreprise à l'association

L'entreprise a financé l'association pendant 3 ans afin qu'elle puisse structurer son projet, concevoir le modèle économique et construire une méthode d'évaluation de l'utilité sociale de son projet.

Apports de l'association à l'entreprise

L'association, se positionnant comme un observateur terrain, a pu faire remonter à l'entreprise les attentes et les besoins des populations cibles. Ces données permettent à l'entreprise de faire évoluer son offre pour qu'elle soit mieux adaptée aux clientèles fragiles.

Pour un descriptif plus complet de cas de partenariats, il est possible de se reporter au Guide de l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises) : Guide pratique des partenariats stratégiques ONG-Entreprises. En partenariat avec Le RAMEAU, une réédition est prévue pour début 2012, enrichie de nouvelles études de cas.

LE DOSSIER DE PARTENARIAT

Le dossier de partenariat est bien souvent le 1^{er} contact avec l'entreprise. Pour l'association, il s'apparente à la rédaction d'une lettre de motivation, un exercice pas toujours évident.

Cette fiche outil se propose d'apporter quelques éléments pour appuyer l'association au moment de la préparation de son dossier, que ce soit pour proposer un partenariat ou pour répondre à un appel à projets.

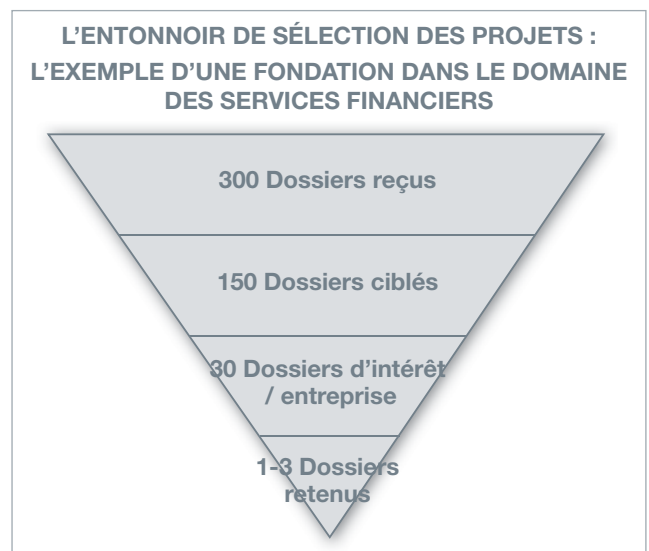
A // Le cheminement d'un dossier de partenariat au sein de l'entreprise : passer de l'adhésion à l'engagement

Les responsables mécénat reçoivent jusqu'à 300 dossiers d'association par mois. Seuls 1 à 3 dossiers sont généralement retenus. Au vu de cette sélection drastique, un projet associatif attractif ne suffit pas pour franchir les étapes.

De plus, il ne faut pas oublier qu'au sein de l'entreprise le premier interlocuteur n'est pas forcément le décisionnaire. Si ce premier contact est convaincu par le projet associatif, il doit alors s'en faire « l'ambassadeur » en interne pour le faire accepter plus largement. Pour cela, il est nécessaire qu'il soit convenablement outillé avec un document parlant et argumenté sur le projet.

Trois maîtres mots facilitent le cheminement du dossier : **intéresser, illustrer, rassurer**.

- ▷ **Intéresser** en expliquant comment le projet associatif répond à un enjeu de l'entreprise auquel celle-ci pourrait difficilement répondre par elle-même en qualifiant les enjeux respectifs.
- ▷ **Illustrer** en exposant des pistes solutions concrètes.
- ▷ **Rassurer** sur la faisabilité du projet et sur la capacité de l'association à ne pas être facteur de risque.



95

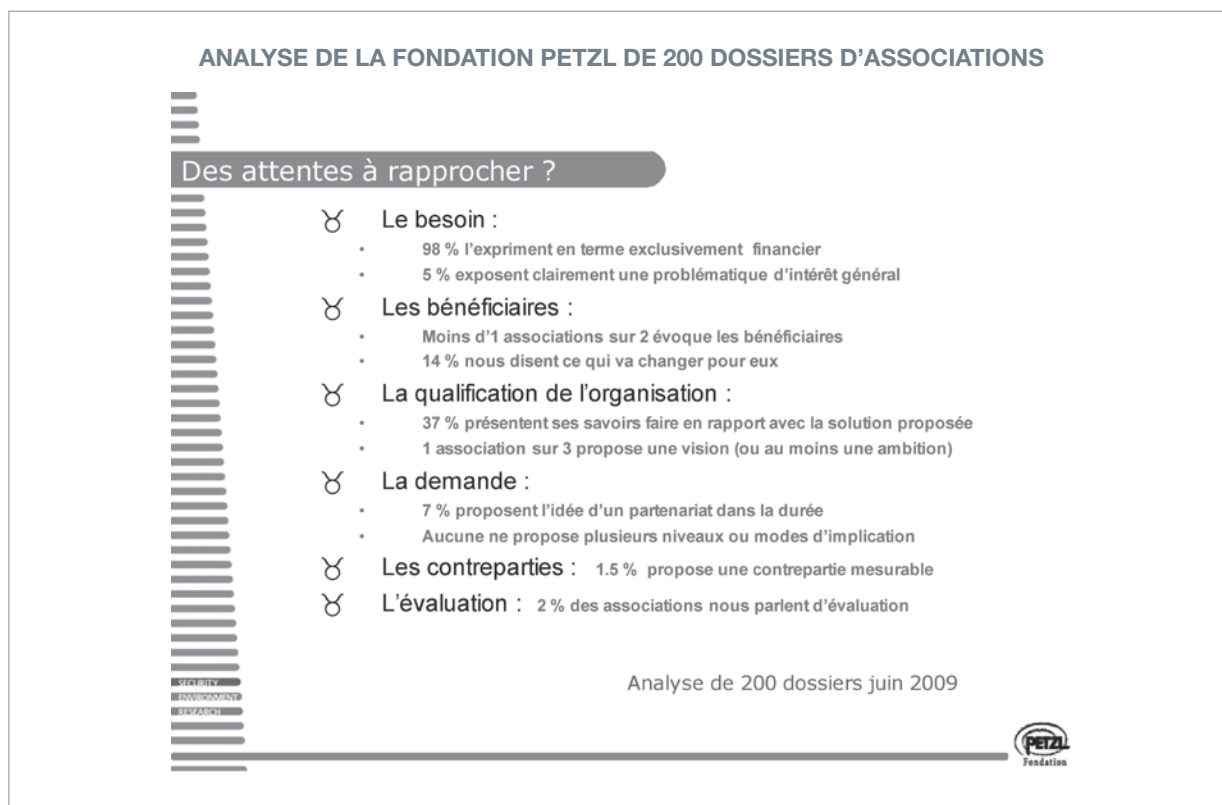
B // Quelques fondamentaux à ne pas oublier

Il est parfois difficile de rester objectif dans l'élaboration de son dossier de partenariat. Ainsi l'association doit éviter deux écueils :

- ▷ **se transformer en « vendeur » de services** : la relation à l'entreprise n'est pas commerciale et l'association n'a pas à se transformer pour correspondre parfaitement aux attentes de l'entreprise ;
- ▷ **solliciter un « bailleur de fonds »** : l'entreprise n'est pas un « philanthrope » qui se doit de donner à une cause d'intérêt général.

Par ailleurs, il est toujours utile d'avoir à l'esprit les éléments indispensables à faire figurer dans un dossier de partenariat. L'analyse de 200 dossiers d'associations reçus par la fondation d'entreprise Petzl a montré que ces dossiers sont souvent incomplets et oublient même parfois de rappeler les fondamentaux. Voici les éléments à ne pas oublier que révèle l'analyse de la Fondation Petzl³⁰ :

- ▷ exposer le lien entre l'association et le besoin d'intérêt général ;
- ▷ évoquer les bénéficiaires ;
- ▷ être visionnaire et ne pas seulement proposer des solutions techniques ;
- ▷ innover dans ses propositions de partenariat et privilégier la durabilité ;
- ▷ offrir des contreparties dont l'entreprise peut « mesurer » l'impact ;
- ▷ proposer des pistes d'évaluation de la future action commune afin de la valoriser.



En synthèse, cette entreprise attend d'un dossier d'une association :

- ▷ qu'il mette en avant les actions de l'association en faveur de l'intérêt général ;
- ▷ qu'il considère l'entreprise comme un véritable partenaire à impliquer dans le projet proposé, de manière novatrice et durable ;
- ▷ qu'il présente ces divers éléments dans un langage adapté à celui de l'interlocuteur afin de faciliter la compréhension.

³⁰ Petzl est une entreprise de matériel sportif et de travaux en hauteur. Sa fondation soutient des projets de prévention des accidents des sports verticaux et des projets liés au rapport entre l'homme et son environnement.

C // Exemple d'architecture d'un dossier de partenariat

L'objectif du dossier de partenariat est d'ouvrir un dialogue avec l'entreprise, non d'avoir un projet de partenariat finalisé, prêt-à-signer.

Il se conçoit donc comme une introduction structurée pour capter l'attention de l'interlocuteur, qui doit faire ressortir :

- ▷ une compréhension des enjeux ;
- ▷ la contribution de l'entreprise à un enjeu d'intérêt général, qui l'impacte d'une certaine manière ;
- ▷ le choix argumenté de l'entreprise sollicitée.

Après une présentation de l'association, il se construit selon une logique d'entonnoir : des enjeux de société à la réponse que peut représenter le partenariat entre l'entreprise et l'association. Le document doit être assez synthétique. En 4/5 pages – hors annexes – il doit répondre à la liste de questions ci-dessous.

▷ **Qui est l'association ?**

- ▲ Quelle est sa vocation ? Quelles sont ses missions ? Quels sont ses chiffres clés ?
- ▲ Cette partie a pour but de présenter le positionnement. Il est préférable d'être assez synthétique sur cette phase où la tendance est plutôt à l'exhaustivité.

▷ **A quels enjeux de société répond-elle ?**

- ▲ Quel est le besoin sociétal ? Comment l'association y répond-elle ? Comment peut-elle rendre compte (« prouver ») de l'impact de son action ?

▷ **En quoi l'entreprise est-elle concernée ?**

- ▲ Pourquoi l'association a-t-elle pensé que l'entreprise X pouvait être impactée par la cause d'intérêt général soutenue par l'association ?
- ▲ Quels sont les impacts de cette problématique d'intérêt général pour le territoire ? Pour le secteur de l'entreprise ? Pour l'entreprise elle-même ?

▷ **Qu'est-ce que l'association peut concrètement proposer pour entamer une relation de partenariat ?**

- ▲ Quel est le périmètre d'action possible ? Quels sont les exemples concrets d'actions ?
- ▲ Quels sont les éventuels retours d'expérience avec d'autres partenaires ?

LA CHARTE MÉCÉNAT DE L'ADMICAL



CHARTRE DU MECENAT D'ENTREPRISE

Réalisée par Admical et ses Adhérents et ouverte à tous les acteurs du mécénat d'entreprise

Le mécénat d'entreprise est :

■ UN ENGAGEMENT

Le mécénat est un engagement libre de l'entreprise au service de causes d'intérêt général, inscrit dans la durée, sous la forme d'un don financier, de produits, de technologie ou d'un apport de compétences, sans recherche d'impact sur ses activités marchandes. Cette démarche d'attention et d'ouverture à la société élargit et enrichit l'identité de l'entreprise.

■ UNE VISION PARTAGÉE

La relation entre l'entreprise mécène et le bénéficiaire est un lien de confiance et d'échange construit sur un rapport d'égalité, et repose sur une vision partagée qui donne naissance à un acte commun. Elle ouvre un espace pour des actions nouvelles et permet la prise d'initiatives, l'expérimentation et l'innovation.

■ UN RESPECT MUTUEL

L'entreprise s'engage à respecter le projet du bénéficiaire, ses choix et son expertise. Elle tient compte de ses capacités de suivi et de sa taille afin de ne pas exiger de sa part de retours disproportionnés. Elle comprend que les projets ne peuvent se réaliser sans frais de fonctionnement et n'évade pas cette question. Le bénéficiaire s'engage quant à lui à respecter l'entreprise en faisant preuve de transparence dans l'utilisation des fonds alloués ainsi que dans la réalisation du projet. Il l'informe régulièrement de l'évolution du projet et communique sur l'engagement de l'entreprise à ses côtés.

Le mécénat apporte à l'entreprise :

■ SENS ET PERSONNALITÉ

Le mécénat participe à la personnalité de l'entreprise. Il est le fruit de son histoire et la rend singulière. Pour cela, il doit être en lien avec le rôle de l'entreprise dans la société, et non avec les objectifs de son métier. Le mécénat est alors à même d'apporter un supplément de sens au travail quotidien dans l'entreprise. Chaque domaine d'action du mécénat (social, éducation, santé, culture, sport, solidarité internationale, environnement, recherche...), chaque bénéficiaire, enrichissent l'entreprise d'une spécificité nouvelle.

■ DIALOGUE ET OUVERTURE

La relation avec le bénéficiaire ouvre l'entreprise à des interlocuteurs avec lesquels elle n'aurait pas naturellement été en contact. Le mécénat crée des passerelles et instaure un dialogue avec les parties prenantes qui renforce l'ancrage de l'entreprise dans son environnement ou son territoire. Cette ouverture au monde permet à l'entreprise et aux collaborateurs de se confronter à l'altérité, ce qui peut les aider à développer leur créativité.

■ FIERTÉ ET DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Le mécénat contribue à mettre en cohérence les attentes des collaborateurs avec le projet de l'entreprise et peut susciter des prises de conscience. Mécénat de compétences, bénévolat facilité par l'entreprise, congés solidaires, parrainage par les collaborateurs... Le mécénat leur permet de sortir de l'entreprise pour donner de leur temps et de leur savoir-faire, et s'enrichir de nouvelles expériences. Leur participation aux actions de mécénat renforce la cohésion et le décloisonnement. Le mécénat développe la fierté d'appartenance et l'épanouissement au sein de l'entreprise. Il joue un rôle dans le recrutement et la fidélisation des collaborateurs.

■ RÉPUTATION ET CONFIANCE

Le mécénat répond à une attente de la société vis-à-vis de l'entreprise. Il participe à la construction de sa réputation et instaure la confiance, car il s'inscrit dans une démarche de long terme.

Le mécénat apporte au bénéficiaire :

■ RESSOURCES ET MOYENS

Les moyens opérationnels apportés par le mécénat de l'entreprise donnent l'opportunité au bénéficiaire de développer son activité et d'élargir le champ de ses possibilités. Outre la sécurité et la souplesse qu'apportent ses ressources financières et humaines, l'entreprise peut favoriser l'engagement de son personnel à travers le parrainage de projets par les collaborateurs, et l'encouragement du bénévolat. Elle peut également apporter une aide matérielle supplémentaire grâce au don en nature.

■ ACCOMPAGNEMENT ET EXPERTISE

La relation instaurée par le mécénat permet la rencontre de deux univers très différents. Par-delà le soutien matériel, le mécénat est aussi un accompagnement du bénéficiaire : forte de sa propre expertise professionnelle, l'entreprise mécène peut le conseiller, l'assister dans sa gestion, lui permettre d'accroître ses compétences dans des domaines souvent nouveaux pour lui. Elle l'amène à une plus grande autonomie pour aller vers de nouveaux développements et, si nécessaire, renforce son professionnalisme.

■ RECONNAISSANCE ET VISIBILITÉ

L'entreprise peut participer à l'accroissement de la notoriété du bénéficiaire et de son projet, et réciproquement. Le mécénat peut apporter une reconnaissance nouvelle au bénéficiaire, celle du monde de l'entreprise, ce qui renforce sa crédibilité : c'est un cercle vertueux important pour obtenir d'autres financements.

■ SYNERGIES ET RÉSEAUX

En apportant son réseau et sa coordination, ou en étant force de proposition pour faire travailler ensemble des acteurs qui s'ignoraient ou ne se connaissaient pas, l'entreprise peut créer des rapprochements et des synergies, sources de collaborations inédites et facteurs de progrès pour les causes soutenues. Le mécénat peut également ouvrir une porte sur de nouvelles collaborations avec l'entreprise mécène.

DECLARATION D'ENGAGEMENT

En signant la Charte du mécénat d'entreprise, nous nous engageons à :

- **RESPECTER** les principes qui y sont énoncés ;
- **COMMUNIQUER** notre engagement à respecter ces principes ;
- **FAIRE CONNAÎTRE** la Charte du mécénat d'entreprise à nos partenaires acteurs du mécénat d'entreprise, par exemple en l'annexant à nos conventions de mécénat ;
- **PARTAGER** notre expérience de la mise en œuvre de la Charte du mécénat d'entreprise avec Admical, dans une démarche de progrès.

Organisation

Représentant

Signature

Date

CONVENTION TYPE DE PARTENARIAT

CONVENTION DE PARTENARIAT : ENTREPRISE XXX/ASSOCIATION YYY

Entre :

Le XXX, domiciliée **XXX**, immatriculée au RCS Paris **XXX**, représentée par **XXX**, agissant en qualité de **XXX**.

Ci-après dénommée « **l'Entreprise** », d'une part,

Et :

YYY, association loi 1901, déclarée à la Préfecture XXX, publication au JO N° XXX, N° de siret : XXX, dont le siège est situé XXXX, représentée par XXX, agissant en qualité de XXX.

Ci-après dénommée « **l'Association** », d'autre part,

Dénommées ensemble « les parties » ou individuellement « la partie »,

Préambule :

Activités de l'entreprise (dans le cadre de sa RSE).

Activités de l'association.

Etant préalablement exposé ce qui suit :

Contexte et raisons qui ont amené l'entreprise et l'association à contractualiser ensemble.

Les parties se sont donc rapprochées afin de définir les conditions de cette recherche-action.

Ceci exposé, il est convenu et arrêté ce qui suit :

A// Article 1 – Objet

La présente convention, ci-après dénommée « la Convention », a pour objet de XXX.

Les actions engagées dans le cadre de cette Convention sont les suivantes :

▼ A.a// XXX

▷ A.a.a// Les livrables attendus sont les suivants : XXX

Un Comité de pilotage, co-animé par YYY, sera constitué dès la signature de la présente Convention afin de suivre la mise en œuvre de ce partenariat. Une équipe projet sera aussi constituée afin de suivre les travaux de XXX.

La description des conditions de réalisation de ce partenariat a fait l'objet des réunions de cadrage du XXX. Elle a donné lieu à un accord de principe des deux parties.

B// Article 2 – Durée de la Convention

La Convention est signée pour les années XXX. Elle produit ses effets à compter de la date de signature, et ce jusqu'à la XXX.

Au plus tard deux mois avant la date du terme de la Convention, les parties s'engagent à se rencontrer afin de faire un bilan de collaboration et d'évoquer l'éventuel renouvellement du partenariat.

C// Article 3 – Droits et engagements de XXX

▼ C.a// Contribution de XXX

L'Entreprise s'engage à verser à l'Association la somme totale de XXX € (XXX mille euros), payable en x versements :

- ▷ 40 % à la date de signature de la Convention ;
- ▷ 30 % sur présentation de XXX, et au plus tard au XXX ;
- ▷ XXX

La somme totale de XXX € (XXX euros) est ferme et définitive.

▼ C.b// Droit d'utilisation du partenariat

L'Entreprise est autorisée à mentionner son soutien à l'Association au travers de sa communication interne et externe.

L'Association autorise l'Entreprise à placer un lien hypertexte sur son site Internet, qui renverra sur la page d'accueil du site internet de l'Association et dont l'adresse est www.YYY.fr. Il est convenu de manière expresse entre les parties qu'un tel lien ne pourra en aucun cas entraîner la responsabilité du Groupe quant au contenu du site de l'Association. L'autorisation de placer un lien hypertexte ne vaut que dans la limite de la durée de la présente Convention.

Aux fins d'utilisation du logo de XXX sur les documents de communication de l'Association dans le respect des conditions de l'article 4.4, l'Entreprise s'engage à transmettre à l'Association sa charte graphique dès la signature de la présente Convention.

D// Article 4 – Droits et engagements de l'Association

▼ D.a// Garanties

L'Association s'engage à affecter l'utilisation de la somme qui lui est versée par l'Entreprise aux projets ayant motivé son soutien.

L'Association fait son affaire personnelle du respect de toutes les règles administratives et légales en rapport avec les actions qu'elle entreprend.

▼ D.b// Suivi des actions

L'Association s'engage à remettre à l'Entreprise un suivi trimestriel de l'action menée, à formaliser un point d'avancement régulier et à établir un bilan intermédiaire à la demande de l'Entreprise.

A l'issue de leur première collaboration, les parties réaliseront conjointement un bilan de leur collaboration.

▼ D.c// Valorisation du partenariat

L'Association s'engage à valoriser le soutien de l'Entreprise au travers de sa communication et notamment dans les interviews, communiqués ou dossiers de presse et autres publications ainsi que dans ses actions d'intérêt général en lien avec le projet ZZZ.

L'Association s'engage à transmettre à XXX pour autorisation préalable à toute diffusion tout document ou support (papier ou numérique) portant le logo de l'Entreprise. L'autorisation préalable de l'Entreprise est valablement donnée en cas de silence gardé par XXX pendant une durée de dix jours à compter de la réception de l'exemplaire du document à autoriser.

E// Article 5 – Confidentialité

Chacune des parties assurera la confidentialité de toute information dont elle aura connaissance sur les activités de l'autre partie ainsi que sur les actions et budgets, sauf autorisation expresse de l'autre partie.

Les parties se portent garantes du respect de cette confidentialité par leur personnel et leurs éventuels sous-traitants et en assumeront la responsabilité en cas de manquement de leurs personnels et éventuels sous-traitants.

Les parties seront liées par ce devoir de confidentialité aussi longtemps que les données concernées ne seront pas devenues publiques, sauf accord particulier, préalable et écrit, de la partie propriétaire de l'information concernée pour une levée de confidentialité.

F// Article 6 – Résiliation

En cas de non respect des engagements prévus au titre des présentes par l'une des parties et après mise en demeure par lettre recommandée avec avis de réception restée infructueuse pendant un délai d'un mois, ladite Convention sera résiliée de plein droit et ce sans préjudice des dommages et intérêts que la partie lésée serait en droit de réclamer.

G// Article 7 – Election de domicile

Les parties font élection de domicile aux adresses telles qu'indiquées en tête des présentes.

Tout changement de domicile par l'une des parties ne sera opposable à l'autre qu'à l'expiration d'un délai de 15 (quinze) jours à compter de la réception de la notification qui en aura été faite par lettre recommandée avec avis de réception.

H// Article 8 – Loi applicable/Attribution de compétences

La Convention est soumise au droit français.

Les parties conviennent de tout entreprendre pour régler de façon amiable tout litige relatif à la validité, à l'interprétation et/ou à l'exécution de la Convention. A défaut d'accord amiable entre les parties dans un délai d'un mois, les litiges seront de la compétence du Tribunal de Grande Instance de Paris.

Fait en deux exemplaires originaux, à Paris, le

Pour L'Entreprise XXX
WWW

Pour l'Association YYY
ZZZ

LE PLAN D'ACTION OPERATIONNEL

PLAN D'ACTION PRÉVISIONNEL DU PARTENARIAT ENTRE L'ENTREPRISE ET L'ASSOCIATION POUR L'ANNÉE 2011

A // Contexte et objectifs

L'ASSOCIATION... *décrire la vocation et les missions de l'association et ses objectifs*

L'ENTREPRISE... *décrire les objectifs de la politique de partenariat de l'entreprise*

Le partenariat ENTREPRISE & L'ASSOCIATION... *décrire les enjeux partagés du partenariat*

A cette fin, l'ENTREPRISE souhaite apporter un soutien autour de quatre modalités d'action complémentaires.

1. Impliquer les collaborateurs de l'entreprise : mettre à disposition les compétences et mobiliser les énergies.
2. Aider financièrement l'ASSOCIATION pendant trois années, entre 2011 et 2013.
3. Financer l'accompagnement stratégique de l'ASSOCIATION pour sécuriser la pérennité de l'association et l'essaimage des solutions innovantes.
4. Impulser, soutenir et financer la recherche académique et empirique portant sur le modèle associatif de l'ASSOCIATION.

B // Les actions envisagées en 2011

▼ B.a // Groupe d'expertise

2 groupes de travail ont été envisagés, ainsi que l'appel plus ponctuel à des fonctions support.

Un groupe d'expertise sur le cœur de métier de l'entreprise : L'objectif est d'aider l'ASSOCIATION à trouver de nouvelles solutions, etc.

Un groupe Communication/Marketing : L'objectif est d'aider l'ASSOCIATION à élaborer sa stratégie de communication.

Enfin, des questions juridiques et comptables pourront être traitées lors de réunions spécifiques.

▼ B.b // Communication interne et mobilisation des collaborateurs de l'Entreprise

L'ENTREPRISE présentera son partenariat avec l'ASSOCIATION à ses collaborateurs. A ce titre un témoignage de l'ASSOCIATION est prévu pour la journée des cadres de l'ENTREPRISE.

L'ASSOCIATION participe à différentes sessions de formation interne à l'ENTREPRISE où elle se présente et expose leur projet.

▼ B.c // Communication

L'ENTREPRISE et l'ASSOCIATION s'appuieront sur leur réseau respectif lorsque cela pourra mettre en valeur leur partenariat. L'accord des deux parties devra être préalablement acquis.

▼ B.d // Sujet de l'évaluation de l'impact social du projet de l'ASSOCIATION

2011 doit permettre de déterminer le meilleur moyen d'évaluer l'impact social de son projet. L'ASSOCIATION et l'ENTREPRISE ont eu des présentations des méthodes utilisées par une UNIVERSITE.

La décision de lancer une évaluation avec cet acteur du monde académique sera prise avant la fin de l'année 2011.

▼ B.e // Accompagnement du projet Stratégique de l'ASSOCIATION

L'ENTREPRISE finance l'accompagnement du projet stratégique de l'ASSOCIATION, par un cabinet de conseil choisi par l'ASSOCIATION.

C // Pilotage du partenariat

103

▼ C.a // Critères

Il s'agit de déterminer les critères qui permettront de mesurer l'atteinte des 3 types d'objectifs, à savoir :

- ▷ objectifs de solutions sur un objectif de Bien commun ;
- ▷ objectifs pour l'ASSOCIATION ;
- ▷ objectifs pour l'ENTREPRISE.

Les critères de pilotage du partenariat pour les « 3 parties » devront être définis courant 2011, soit pendant la première année de partenariat.

▼ C.b // Modalités

Initialisation

La première réunion, qui a marqué le lancement du partenariat, a été réalisée le XXX. L'objet a été, après présentations respectives, de préciser les besoins en terme de groupes de travail.

Suivi du Partenariat

Un point tous les 3 mois devrait être envisagé pour suivre le partenariat, réunissant 2 personnes côté ENTREPRISE (XX et YY) et 2 personnes coté ASSOCIATION (ZZ, WW).

Un comité de pilotage doit se réunir une fois par an, a priori en fin d'année, au moment de l'évaluation annuelle.

D // Principaux livrables du partenariat

Plan d'action du Partenariat

Les principales actions, à compléter tout le long de l'expérimentation (document actuel, juin 2011)

Rapport Annuel d'évaluation du partenariat

Il s'agit de formaliser les principales réalisations du partenariat et d'évaluer les résultats obtenus vis-à-vis des 3 objectifs fixés, à savoir :

- ▷ résultats vis-à-vis de solutions sur l'objectif de bien commun ;
- ▷ résultats pour l'ASSOCIATION ;
- ▷ résultats pour l'ENTREPRISE.

Ce document sera donc réalisé en commun, l'ASSOCIATION & l'ENTREPRISE. Il devrait être partagé lors du Comité de pilotage de fin d'année 2011.



PREVOYANCE
SANTÉ
EPARGNE
RETRAITE
INGENIERIE SOCIALE

ÂGES ET TRAVAIL DANS L'ESS

PRENDRE EN COMPTE LES SENIORS DANS LES POLITIQUES DE RESSOURCES HUMAINES

→ L'offre CHORUM « Âges et travail dans l'ESS »

Avec plus de 608 000 salariés de 50 ans et plus, c'est un quart des salariés de l'Economie Sociale Solidaire (ESS) qui devrait prendre sa retraite d'ici 2020. L'intégration de la gestion des âges dans la politique RH des structures de l'ESS constitue donc un défi majeur pour les 250 000 établissements employeurs et les 2,3 millions de salariés du secteur.

S'informer, anticiper, piloter, accompagner sont autant d'étapes nécessaires à une telle démarche.

C'est pourquoi CHORUM, via CIDES, son centre de ressources et d'action pour l'emploi de qualité propose des outils et services (études, dossiers juridiques, guides pratiques, formations, club GPEC...) qui permettent de construire un dispositif RH cohérent, dynamique et adapté à vos structures.

Retrouvez plus d'informations
sur le site :

 <http://cides.chorum.fr>
Rubrique : *Services aux adhérents*



communication@chorum.fr



www.chorum.fr



↘ Annexes

[6.0 // Annexes]

Sommaire

[6. 1] - Glossaire	p.108
[6. 2] - Bibliographie	p.110

GLOSSAIRE

Défiscalisation

La défiscalisation permet aux entreprises de déduire de leur impôt le soutien, notamment financier, apporté à l'association. Dans les textes celle-ci se monte à 60 % du versement dans la limite de 0,5 % du CA HT ; dans les faits, la défiscalisation est de moindre importance. De plus, du fait de la complexité fiscale et comptable, toutes les entreprises ne souhaitent pas bénéficier de cet avantage.

ETI

Nouvelle catégorie d'entreprise créée par la Loi de modernisation de l'économie de 2008, les Etablissement de Taille Intermédiaire emploient de 250 à 4 999 salariés ; leur CA est compris entre 50 M et 1,5 Md€. Il en existe environ 5 000 en France.

Evaluation

Dans le cadre des partenariats l'évaluation a plusieurs objets. L'évaluation permet de savoir ce que le partenariat apporte à l'entreprise et à l'association et en quoi il contribue à l'intérêt général (bénéficiaires et/ou territoire). Elle intervient régulièrement pendant le partenariat, mais également à son terme. Pour la mener à bien, l'association et l'entreprise doivent s'accorder sur les indicateurs pertinents.

En amont du partenariat, une évaluation de l'utilité sociale de l'association est un atout pour convaincre l'entreprise du bien-fondé et de l'efficacité de l'association.

GE

Sont considérées comme Grandes Entreprises, les structures qui emploient plus de 5 000 salariés et dont le CA est supérieur à 1,5 Mds€. Bénéficiant d'une forte visibilité pour les partenariats, elles sont cependant très peu nombreuses et extrêmement sollicitées.

Innovation

Outre technique et technologique, l'innovation est aussi sociale et sociétale. Elle désigne par exemple des initiatives pour améliorer les conditions de travail au sein de l'entreprise (ex. : plan d'accompagnement des employés, soutien à l'articulation vie privée et vie professionnelle) ou la création de solutions pour répondre à des besoins encore non pourvus par les entreprises ou les pouvoirs publics. Ce fut le cas par exemple des services de proximité ou de la formation continue.

Si l'innovation technique et technologique est l'apanage de l'entreprise, celle sociétale est par nature celle du secteur de l'intérêt général, dont le modèle économique favorise la R&D et l'expérimentation et dont le positionnement facilite la possibilité de capter les signaux faibles sur les territoires.

Marketing de l'offre

Le marketing de l'offre est une étape de la stratégie de partenariats où il s'agit de mettre en cohérence les objectifs, ce que l'association propose à l'entreprise et ce qu'elle lui demande en contreparties. Cette étape permet d'affiner l'offre en fonction des cibles d'entreprises, selon leur taille et/ou leur secteur d'activité. Le marketing de l'offre équivaut à la création d'un package pour aborder de manière pertinente les entreprises.

Partenariat

Tout mode de collaboration entre associations et entreprises, dans une logique « gagnant/gagnant ». Ces modes de collaboration peuvent prendre plusieurs formes (voir Parcours de partenariat).

La tendance est au croisement de plusieurs formes de soutien pour répondre globalement aux besoins de l'association et de l'entreprise.

Partenariat stratégique

Partenariat entre une association et une entreprise ayant un impact important sur l'entreprise et l'association. Les partenariats stratégiques répondent à des enjeux respectifs. Ils permettent de créer de la valeur tant pour l'entreprise et l'association que pour l'intérêt général (territoire et/ou bénéficiaires).

Performance globale

Autre appellation de la RSE, qui véhicule l'idée que la performance de l'entreprise n'est pas seulement économique. (Voir RSE).

PME

Les Petites et Moyennes Entreprises emploient entre 10 et 249 salariés ; leur CA est inférieur à 50 M€. Leur dynamisme, leur souplesse de fonctionnement et leur présence sur le territoire en font un acteur majeur du tissu économique et des relations partenariales.

RSE

La Responsabilité Sociétale des Entreprises désigne la combinaison des axes de développement de l'entreprise : économique, social (interne à l'entreprise : conditions de travail, gouvernance, politique salariale, etc.), environnemental (écoconception, réduction de la consommation d'énergie, offre éco-responsable, etc.), sociétal (lien au territoire, relation avec la société civile et les associations, etc.).

Stratégie de partenariat

Processus au cours duquel l'association et l'entreprise, chacune de leur côté, élabore la vision et le cadre des partenariats qu'ils souhaitent mettre en place. Pour l'association, il s'agit de déterminer : les objectifs auxquels répondent les partenariats, les cibles, l'offre et les types de partenariat souhaités.

TPE

Les Très Petites Entreprises ou microentreprises emploient moins de 10 salariés et leur CA est inférieur à 2 M€. Elles représentent la grande majorité des entreprises en France.

Typologie des partenariats

Classification et organisation des 9 modèles de partenariats ayant été identifiés entre associations et entreprises.

Utilité sociale

L'utilité sociale désigne l'impact de l'association sur les bénéficiaires directs et indirects, ainsi que sur le territoire sur lequel elle est implantée.

BIBLIOGRAPHIE

Etant donné l'évolution rapide du sujet, cette bibliographie ne reprend que les ouvrages et documents les plus récents. Loin d'être exhaustive, elle regroupe les titres ayant trait au partenariat en privilégiant l'approche associative.

Etudes et rapports de l'Observatoire National des Partenariats Associations Entreprises

Etudes

- ▷ ARPEA *Citoyens*, Comisis-OpinionWay, 2008
- ▷ ARPEA *Entreprises*, Comisis, 2009
- ▷ ARPEA *Associations*, Comisis, 2009
- ▷ ARPEA *Professionnels*, Le RAMEAU, 2009
- ▷ ARPEA *PME*, Comisis, 2010
- ▷ ARPEA *Entreprises & Territoires*, Comisis, 2011
- ▷ ARPEA *Collectivités territoriales*, Comisis, 2011
- ▷ ARPEA *Syndicats*, Comisis 2011

Rapports

- ▷ *Rapport sur les partenariats stratégiques entreprises-associations*, Le RAMEAU, 2007
- ▷ *Rapport sur les enjeux partagés entre entreprises et associations*, Le RAMEAU, 2009
- ▷ *Note de synthèse sur les enseignements après 3 ans de recherche*, Le RAMEAU, 2011

Ouvrages généraux sur le mécénat et les partenariats

- ▷ Dossier « Associations/Entreprises : Je t'aime, moi non plus », in *Juris Association* n° 422, juillet 2010
- ▷ Dossier « PME & Associations : quels partenariats pour demain ? », in *Juris Association* n° 443, juillet 2011
- ▷ *Le mécénat d'entreprise en France : résultats de l'enquête Admical-CSA*, Admical, CSA, 2010
- ▷ *Mécénat, valeur actuelle*, Marianne ESCHET et Nicolas SIMON, Editions Gallimard, 2009
- ▷ *Sponsoring et mécénat*, Anne RAYET, Editions Larcier Eds, Collect. Cahier de fiscalité pratique, 2009
- ▷ *Mécénat et développement durable au sein des entreprises : synergie ou concurrence ?*, Fondation de France, 2008
- ▷ *Ce qui motive les entreprises françaises*, Virginie SEGHERS, Editions Autrement, 2007
- ▷ *Le Mécénat*, François DEBIESSE, Que sais-je ?, 2007
- ▷ *La Société, une affaire d'entreprise*, IMS, 2006

Guides pratiques et études de cas

- ▷ *Etudes de cas de mécénat*, IMS, 2011
- ▷ *Etudes de cas de mécénat*, ADMICAL, 2011
- ▷ *Guide pratique de l'évaluation du mécénat et des partenariats entreprises associations*, IMS, 2010
- ▷ *Associations et entreprises : regards croisés sur les partenariats*, Réseau Ecole & Nature, 2009
- ▷ *Associations, optimisez vos ressources par le mécénat*, ISBL Consulting, 2009
- ▷ *Guide pratique sur le mécénat*, Ministère de la santé, de la jeunesse et des sports, 2008
- ▷ *Guide pratique des partenariats ONG-Entreprises*, ORSE, 2006 (réédition en partenariat avec Le RAMEAU prévue en 2012)

Ouvrages juridiques et fiscaux

- ▷ *Le mécénat d'entreprise : guide pratique*, Ordre des experts-comptables, 2010
- ▷ *Le guide pratique des dons et du mécénat*, Deloitte et In Extenso, 2010
- ▷ *Dispositif de mécénat : enjeux et supports*, Deloitte & Delsol Avocats, 2010
- ▷ *Le guide juridique et fiscal du mécénat*, Admical, 2007

Ouvrages sectoriels

Culture

- ▷ *La Culture au risque du marché. Le mécénat face à ses acteurs*, sous la direction de Jean-Pierre ALLINE et Renaud CARRIER, Editions l'Harmattan, 2010
- ▷ *Regards sur le mécénat culturel de proximité en Limousin*, Pascale MOTTURA, 2010
- ▷ *Associations culturelles et mécénat d'entreprises : comment aborder la recherche de partenariats privés*, CNAR Culture, OPALE, 2008

Environnement

- ▷ *Mécénat d'entreprise pour l'environnement et le développement durable : guide juridique et fiscal*, Mission mécénat du Ministère de l'écologie, 2010
- ▷ *Rapport recherche-action environnement*, Caisse des dépôts-Cides-CNARE-Le RAMEAU, 2010
- ▷ *Le mécénat d'entreprise, moteur du développement durable*, Dominique LEGRAIN, 2009
- ▷ *Le mécénat des PME et PMI dans le secteur de l'environnement : premiers éléments pour une approche territoriale*, CNAR Environnement, 2008

Insertion

- ▷ *Entreprise et insertion : collaborer sur les territoires*, MEDEF-CNEI-GEIC, 2008

Solidarité internationale

- ▷ *Entreprises et ONG de solidarité internationale : Quels partenariats pour quels objectifs ?*, Be-Linked, 2010

Sport

- ▷ *Résultat d'enquête, mécénat sportif : où en êtes-vous ?*, CROS Poitou-Charentes, 2008
- ▷ *Le mécénat sportif au service de l'éducation et de l'insertion*, IMS, Agence de l'éducation par le sport, 2007

Bénévolat et mécénat de compétences

- ▷ *Regards croisés sur le bénévolat de compétences, catalyseur de solidarité*, Passerelles & Compétences, 2010
- ▷ *Rapport sur le mécénat et le bénévolat de compétences*, Le RAMEAU, 2009
- ▷ *De la générosité en entreprise, Mécénat et bénévolat des salariés dans les grandes entreprises en France et aux Etats-Unis*, Anne BORY, 2008
- ▷ *Mécénat de compétences, une autre source de financement*, Juris Association n° 385, 2008

Autres formes de partenariat

- ▷ *Le co-branding de solidarité : une réponse à la résistance des consommateurs ?*, Isabelle ROBERT, 2008

Annuaire et sites de contact

- ▷ *Répertoire ADMICAL 2011*
- ▷ Site mecenova.org, IMS-Entreprendre pour la Cité



PREVOYANCE
SANTÉ
EPARGNE
RETRAITE
INGENIERIE SOCIALE

S'INFORMER, ANALYSER, ANTICIPER : ACTEURS DE L'ESS RESTEZ EN CONTACT AVEC L'ACTUALITÉ DU SECTEUR

→ Le FIL CIDES : la newsletter de veille de l'ESS

Retrouvez dans le **FIL CIDES** l'actualité de l'Economie Sociale et Solidaire et de l'emploi de qualité (santé et prévention au travail, ressources humaines, responsabilité sociale et dialogue social des entreprises) à travers :

- un agenda des événements, des réformes sociales et des nominations du secteur ;
- une revue de presse thématique ;
- des sujets de fond et des brèves ;
- des appels à projets, concours et prix.

Pour vous abonner,
rien de plus simple,
rendez vous sur :

 <http://cides.chorum.fr>
Rubrique : **Nos outils** > **Newsletter**

Le FIL CIDES est une publication de **CIDES**, le centre de ressources et d'action de la Mutuelle CHORUM au service de l'ESS.



communication@chorum.fr



www.chorum.fr



CHORUM est la mutuelle de protection sociale complémentaire dédiée aux entreprises et aux salariés de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Elle met en œuvre des garanties et services en prévoyance, santé, épargne, retraite et d'ingénierie sociale, adaptés aux besoins des salariés et employeurs de l'ESS.

www.chorum.fr



CIDES, créé par la mutuelle CHORUM, est un centre de ressources et d'action pour le développement de l'emploi de qualité dans l'économie sociale et solidaire. Conçu comme un outil au service des dirigeants et des salariés de l'économie sociale et solidaire, CIDES produit des études pour mieux prendre en compte les évolutions du secteur, soutient les expérimentations innovantes des acteurs, et propose des outils pour faire évoluer les pratiques (prévention et santé au travail, ressources humaines, handicap, etc.).

<http://cides.chorum.fr/>



Le RAMEAU, association d'intérêt général, favorise la co-construction du bien commun au travers des partenariats novateurs entre les associations et les entreprises. Ce laboratoire de recherche appliquée assure 3 missions : piloter l'Observatoire national des partenariats associations/entreprises pour qualifier les enjeux ; animer des groupes de réflexion prospective pour faire émerger des solutions innovantes ; mener des expérimentations de terrain afin de démontrer l'utilité sociétale des partenariats. Les fruits de ces travaux permettent de concevoir des méthodes et outils pédagogiques, qui sont partagés avec les acteurs de référence et diffusés auprès des réseaux associatifs et économiques.

www.lerameau.fr

Impression :
adm GRAPHIQUE

Novembre 2011

© CHORUM et LE RAMEAU

Les partenariats associations & entreprises

REFERENTIEL

*Initier ou renforcer
une politique de partenariats
avec les entreprises*

Rédaction :

Vanessa Dewaele, Charlotte Dunoyer de Segonzac, Jean-Baptiste Mougel, Coralie Pelletret

Conception :

Florence Philippeau, Havelis Communication

Suivi réalisation et relecture :

Kévin François, Cyrille Le Floch

Directeurs de la publication :

Brigitte Lesot, Directrice générale de CHORUM et de CIDES, et Charles-Benoît Heidsieck, Président-Fondateur du RAMEAU



Adresse :

CHORUM, 56 - 60 rue Nationale, 75013 Paris

Courriel :

contact.cides@chorum.fr