Construire ensemble

En partenariat avec

MEDEF

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

LE RAMEAU

Edito

Sans entreprises florissantes, sans entrepreneurs motivés et reconnus, l'avenir ne peut pas se construire. Pour créer de l'emploi, il faut de la croissance. Et pour créer de la croissance, il faut des entreprises compétitives, innovantes, qui ont confiance dans leur pays.

Nous devons relever des défis collectifs pour notre pays. C'est d'abord un combat quotidien pour la compétitivité du pays et la création d'emplois que nous devons mener : entreprises, pouvoirs publics, partenaires sociaux, associations... Il nous faut convaincre pour accompagner la mutation de la France vers l'acceptation définitive et assumée des vertus de l'entreprise, entité créatrice de richesses et d'emplois, qui constitue une fantastique aventure humaine pour les hommes et les femmes qui la composent.

Le développement de passerelles et d'actions concrètes entre associations et entreprises est un moyen efficace pour y contribuer et replacer l'entreprise au cœur de la cité.

Pour autant les partenariats n'en sont encore qu'à leurs débuts. Ils sont pour la plupart le fait de « pionniers » qui se sont lancés dans l'aventure de manière expérimentale. De nouveaux modèles restent à inventer. Ils seront nécessaires pour pouvoir changer d'échelle, quantitativement et qualitativement. Cette montée en gamme suppose deux conditions : un objectif commun et des pratiques partagées.

Ce guide « Construire ensemble » a donc pour ambition d'accompagner les entreprises qui souhaitent nouer des partenariats avec le monde associatif.

Ce sont les initiatives des entreprises et des associations engagées sur les territoires qui permettent en effet d'inventer des solutions et qui facilitent le rapprochement entre les mondes. Les résultats de leurs actions conjointes donneront envie à d'autres acteurs de s'impliquer et lanceront une dynamique. Si certains ont commencé seuls, il s'agit maintenant de favoriser des solutions d'accompagnement pour appuyer ceux qui souhaitent passer à l'acte et faciliter ainsi le développement de partenariats.

Nombreuses sont les initiatives, notamment des acteurs locaux, qui méritent d'être soutenues, observées et dont nous pouvons nous inspirer. Le partage d'exemples et de bonnes pratiques, la diffusion d'outils d'information et d'aide à la décision, sont autant de leviers pour soutenir les entreprises intéressées par le secteur associatif.

Illustrées par des expériences de terrain, des études scientifiques et une analyse prospective, ce guide permettra aux entreprises de s'inspirer de nouvelles pratiques et aux territoires de considérer le tissu entrepreneurial comme un partenaire efficace et légitime, pour répondre aux défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux auxquels ils sont confrontés.

Pierre Gattaz
Président du MEDEF

Présentation

- Le MEDEF : Le mouvement au service de l'entreprise et de l'esprit d'entreprendre

  Avec 750 000 entreprises adhérentes dont 90 % de PME de moins de 50 salariés et plus de 20 000 mandataires pour exercer 30 000 mandats, le MEDEF est le premier réseau d'entrepreneurs de France. Il bénéficie ainsi d'une capacité d'anticipation, couplée à une force de proposition et d'action.

  Un interlocuteur privilegié des decideurs et des pouvoirs publics
  En toute transparence, le MEDEF mène une action permanente de lobbying auprès de l'ensemble des décideurs au niveau local, régional, nationale et européen, afin de faire valoir le point de vue de l'entreprise.

  Un partenaire essentiel du dialogue social
  Habilité par la loi pour négocier au nom de toutes les entreprises avec les partenaires sociaux, le MEDEF conduit toutes les grandes négociations interprofessionnelles. Il oeuvre notamment pour un marché de l'emploi performant et une protection sociale moderne et efficace.

  Un porte-parole omnipresent des entreprises
  Les mandataires portent et défendent les propositions des entrepreneurs dans toutes les instances paritaires économiques et sociales, à tous les niveaux (national, régional, départemental).

  Un acteur déterminant du changement
  Le MEDEF dialogue avec tous les acteurs de la société civile, même ceux traditionnellement éloignés de l'entreprise : jeunes, enseignants, journalistes, magistrats, élus locaux, artistes... Il lance de nombreuses initiatives concrètes avec des partenaires pour faire « gagner la France ».

- Le RAMEAU : est un laboratoire de recherche appliquée dont la vocation est d'analyser et de concevoir des solutions concrètes de co-construction du bien commun entre entreprises et associations d'intérêt général. Depuis 2006, il est à la fois un **Observatoire** pour qualifier les enjeux de la coopération, un **centre d'expérimentations** pour tester de nouveaux modèles et un **lieu de réflexions prospectives** pour faire émerger des pistes innovantes. Ses recherches-actions se fondent sur l'accompagnement stratégique de projets sociétaux qui font l'objet d'une évaluation rigoureuse. Ses programmes de recherche sont menés en partenariat avec les acteurs de référence, notamment la Caisse des Dépôts, la CPCA, le MEDEF et le Syntec Conseil en Management.

  Dans le cadre de ses recherches, Le RAMEAU a accompagné plus de trois cent organisations dans leur projet stratégique. Il a pu notamment analyser les conditions de réussite des stratégies fondées sur le triptyque : missions/modèle économique/utilité sociétale, ainsi que la valeur ajoutée mutuelle des alliances entre associations et entreprises.

Remerciements

Ont collaboré à ce guide :

- **Stanislas Chapron**, président de la Commission « Rapprochement des mondes », MEDEF
- **Pierre Fonlupt**, président de la Commission « Nouveaux dialogues », MEDEF
- **Charles-Benoît Heidsieck**, président-fondateur, Le RAMEAU
- **Coralie Pelletret**, chargée de mission, Le RAMEAU
- **Pascale Audibert**, directeur de mission, MEDEF
- **Sophie Quentin**, directrice de mission, MEDEF
- **Lynda Jonot**, assistante, MEDEF
- **Emilie Picouays**, graphiste, MEDEF

Le MEDEF et le RAMEAU souhaitent remercier :

- **Marie-Louise Antoni**, conseiller du président, Generali
- **Dominique Bailly**, conseiller du directeur général, Groupe La Poste
- **Yannick Blanc**, préfet de Vaucluse, président de la FONDA
- **Gilles Debry**, président Europe, Mitsubishi Electric
- **Brigitte Giraud**, vice-présidente, CPCA
- **Dominique Heriard Dubreuil**, présidente du Conseil d'administration, Groupe Remy Cointreau
- **Philippe Jouany**, président directeur général, Neova
- **Marie-Christine Lanne**, directrice de la communication, Generali
- **Alain Lantaume**, délégué régional, La Poste
- **Daniel Lebegue**, président, IFA et ORSE
- **Jean-Marc Maury**, directeur, Caisse des Dépôts et Consignations
- **Eric Pellerin**, directeur général adjoint, Mitsubishi Electric
- **Hugues Sibille**, président, Avise
- **Jean-Eudes Tesson**, président, Groupe Tesson

Nous tenons particulièrement à souligner l'implication de la Caisse des Dépôts et Consignation dans l'élaboration de ce guide ainsi que l'ensemble des personnes qui ont participés à ce projet

Sommaire

Ce qu'il faut savoir sur les partenariats 11

L'état des lieux des partenariats en France 17

Partenariats : les mots pour le dire ! 21

Associations et entreprises des relations multiformes 25

Le mécénat 33

Les pratiques responsables 35

La coopération économique 37

L'innovation sociétale 39

Les 9 modèles de partenariat 41

Enjeux des partenariats pour les entreprises 45

L'objectif de management/RH 53

L'objectif de dialogue avec les parties prenantes 57

L'objectif de performance économique 61

L'objectif d'innovation 65

Enjeux des partenariats pour les associations 69

Les chiffres des associations par domaine 77

L'évaluation de l'utilité sociale 81

Le modèle économique des associations 83

L'innovation sociétale du secteur associatif 85

Les besoins des associations 87

S'engager dans un partenariat : modalités pratiques 91

Modalités pratiques pour passer à l'acte 93

Les clés du succès d'un partenariat 99

Autodiagnostic pour structurer sa démarche de partenariat 103

Le choix d'un partenaire associatif 107

La phase de négociation du partenariat 111

Les points clés du déroulement du partenariat 113

L'évaluation du partenariat 117

Outils pour les entreprises 121

Les sources d'information et d'appui pour les entreprises 123

Sources d'information sur le secteur associatif 125

Sources d'information sur les partenariats 129

La Charte Mécénat de l'Admical 133

Exemple d'une convention de partenariat 135

Exemple d'un plan d'action opérationnel 139

Outils de sélection d'un partenaire 143

Outils d'évaluation d'un partenariat 147

Avant propos

Les entreprises et le secteur associatif : que faire ensemble et pourquoi ?

Entreprises et associations ont encore peu d'occasions de se rencontrer et de dialoguer, et une certaine méconnaissance subsiste autour des partenariats. Pourtant, sur le terrain, les relations entre ces deux univers sont en plein essor : 1 entreprise sur 5 est déjà impliquée auprès d'une association et un tiers se déclare intéressée par la coopération avec le secteur associatif, signe qu'un mouvement de fond est en cours.

La dynamique de rapprochement s'apprécie également au regard de l'évolution des relations entre ces deux mondes. Aux côtés de liens historiques de solidarité, qui s'incarnent notamment par le mécénat d'entreprise, d'autres formes de coopérations émergent, tournées vers les pratiques responsables, la co-construction et l'innovation. Ces nouvelles alliances s'inscrivent dans des partenariats durables et à forts enjeux pour les structures et pour la société. Outre sa contribution à la performance des partenaires, le partenariat est en effet un moyen d'action pour améliorer une problématique sociétale, comme par exemple favoriser l'insertion de personnes éloignées de l'emploi, réduire l'impact environnemental ou encore participer à l'animation du territoire.

Le monde des partenariats, bien que complexe, est riche de découvertes pour les acteurs qui s'y engagent. Ce guide a donc pour vocation d'éclairer les entreprises sur le potentiel de ces partenariats. Il propose une vision globale pour répondre à leurs interrogations sur le sujet :

- Qu'est-il possible pour une association et une entreprise de faire ensemble ?

- A quels enjeux de l'entreprise les partenariats répondent-ils ?

- Qui sont les associations en France ?

- Comment faire pour construire un partenariat équilibré et durable ?

Sur ces quatre questions, vous trouverez à l'intérieur de ce guide, des Repères en 4 pages, pour comprendre l'essentiel, et des Focus, pour une lecture plus approfondie de certains points. Enfin des fiches Outils proposent une aide concrète à la mise en oeuvre, car, dans un partenariat, il est surtout question d'entreprendre pour agir ensemble !

Ce qu'il faut savoir sur les partenariats

21 % de l'ensemble des entreprises en France — 20 % des TPE, 36 % pour les PME, 60 % des GE — sont déjà en partenariat avec le secteur associatif et 33 % déclarent vouloir franchir le pas à court terme[1]. Ce développement annoncé des partenariats s'accompagne d'une évolution des rapports entre associations et entreprises. Le climat d'indifférence — voire de défiance — qui régnait entre ces deux mondes a progressivement laissé la place à un espace de dialogue et de coopération.

Ce raprochement entre les entreprises et les associations répond à une évolution des attentes et des besoins de notre société.

Du côté de l'entreprise : répondre à de nouveaux objectifs

Pendant longtemps, l'entreprise a été exclusivement appréhendée par le prisme de la création de richesse. Depuis une dizaine d'années, des facteurs d'autre nature sont venus compléter ce rôle principal. Sous l'effet conjugué des évolutions de société et des attentes de ses parties prenantes, la responsabilité de l'entreprise s'est progressivement élargie : elle est aujourd'hui indissociable de l'écosystème avec lequel elle est amenée à interagir.

Ce nouveau prisme se présente notamment sous l'appellation de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), qui conjugue au besoin de performance économique, des dimensions sociales, sociétales et environnementales.

La RSE ne concerne pas uniquement les grandes entreprises. Elle peut exister sans être formalisée. Si des TPE et des PME se sont engagées volontairement dans cette voie, à l'image des PME impliquées dans le programme Développement durable de la Fédération des Entreprises de Propreté, d'autres le font sans le savoir. Elles sont par nature investies dans leur territoire et auprès des populations, y compris les plus fragiles. Travailler avec un ESAT[2], valoriser sa chaîne des déchets, soutenir des actions locales, fournir un poste à des personnes éloignées de l'emploi sont les signes d'une démarche, ou d'une posture, marquée par la RSE. Et un terreau fertile pour les partenariats.

Les constats de terrain et des études récentes montrent en effet une étroite corrélation entre cette posture RSE et l'ouverture aux partenariats[3]. Les entreprises reconnaissent aux associations une légitimité pour les aider sur des problématiques auxquelles elles sont confrontées mais dont elles ne sont pas expertes. Comment sensibiliser les ouvriers d'une PME du BTP à la prévention santé ? Comment améliorer l'accessibilité de ses services pour les personnes en situation de handicap ? Comment adapter son offre aux publics en précarité ? Autant de questions pour lesquelles les associations sont des alliées de choix, grâce à une proximité et une connaissance fine des fragilités des populations et des territoires.

Du côté de l'association : remédier à des fragilités de société tout en étant efficientes

Le mouvement associatif tel que nous le connaissons aujourd'hui s'est en grande partie structuré depuis le début du 20ème siècle pour se développer et se renforcer au cours de ces dernières décennies. La place des associations dans notre société s'est accentuée, notamment au fait de la décentralisation.

Au-delà des associations au service de leurs membres, une partie significative du secteur associatif porte des missions d'intérêt général.

1. ARPEA Associations, CPCA-Comisis, 2010; ARPEA Entreprises & Territoires, Comisis, 2011.
2. ESAT : Etablissement et Structure d'Aide par le Travail. Structure offrant aux travailleurs handicapés des activités professionnelles et un soutien médico-social et éducatif.
3. Études secondaires ARPEA Entreprises & Associations, Comisis, 2012.

C'est avec cette catégorie d'acteurs que les partenariats se multiplient. Les associations d'intérêt général interviennent dans de multiples champs : culture, sport, insertion des personnes éloignées de l'emploi, handicap, environnement, logement, recherche médicale, mobilité, lutte contre l'exclusion. Elles sont impliquées dans des actions concrètes pour répondre à des fragilités de société, auxquelles ni les pouvoirs publics ni les entreprises ne peuvent répondre seuls. C'est le cas par exemple pour les publics en précarité ou exclus qui nécessitent un accompagnement spécifique. Face à ces défis, les associations ont bien souvent un rôle de pionnier, en inventant des solutions pour des problématiques sociétales orphelines. Plateformes d'aide à la mobilité pour les personnes en difficulté, répertoire des lieux accessibles aux personnes en situation de handicap, accompagnement pour limiter le risque de surendettement, sensibilisation aux éco-gestes, colocations pour renforcer les liens intergénérationnels : le secteur associatif est le lieu privilégié de l'innovation sociétale.

Sollicitées pour répondre à des besoins sociétaux croissants et de plus en plus complexes, les associations subissent un effet ciseau : faire plus avec moins ! Pour soutenir leurs initiatives de terrain et les aider à faire face à leurs défis, les partenaires privés ont une réelle utilité. Si l'apport économique est indéniable, il n'est pas exclusif. L'entreprise peut aider l'association par d'autres formes de contribution : apporter de l'expertise, faire de l'entreprise un terrain d'expérience pour l'association, voire construire ensemble de nouvelles solutions.

Du côté des partenariats : de la solidarité à la co-construction

Les associations le reconnaissent : pour elles, l'enjeu des partenariats associations-entreprises n'est pas seulement d'ordre financier. Il relève surtout de l'apport en compétences et en expertises, de soutien à l'innovation, ou encore de relais pour porter la cause défendue[4]. Parallèlement, les entreprises voient dans ces partenariats non seulement une source d'amélioration de leur réputation, mais également d'ancrage territorial, de mobilisation des collaborateurs, d'accès à d'autres réseaux ou encore d'innovation et d'expertise[5].

Loin de la caricature d'Epinal du « chèque contre un logo », les partenariats répondent à de multiples besoins structurants pour les partenaires et peuvent être bénéfiques à divers égards : par exemple, disposer de compétences et accroître sa visibilité pour l'association ; renforcer la mobilisation de ses équipes en soutenant un projet d'intérêt général et faire évoluer ses pratiques pour l'entreprise. C'est le cas pour les acteurs qui souhaitent dépasser le « coup de pouce » ponctuel pour entrer dans des partenariats plus durables et créateurs de valeur. Essilor et l'association Lions Sight First ont ainsi développé conjointement une offre d'optique solidaire pour les personnes en précarité dans les pays du Sud. Ou encore SATD, une PME alsacienne, travaille avec l'APEH, une association de parents d'enfants handicapés, pour mettre au point une aire de jeux publique handi-ludique. Ces partenariats viennent enrichir l'offre de l'entreprise et apportent une solution à un besoin observé sur le terrain.

Ainsi les partenariats associations-entreprises qui se dessinent aujourd'hui intègrent un 3ème bénéficiaire : le bien commun. Cela concerne aussi les partenariats à petite échelle. Lorsqu'une PME territoriale industrielle décide de travailler avec une entreprise d'insertion ou qu'une agence de communication soutient un projet culturel local, c'est déjà une contribution à la société. Et c'est aussi un premier pas dans le monde des partenariats.

L'univers des partenariats est vaste : le mécénat n'en est que la face la plus visible. Plusieurs options sont envisageables, en fonction des objectifs, des besoins et du degré d'investissement de l'entreprise. Quelle que soit l'option retenue, le partenariat invite à une expérience riche en créativité et en innovation comme en témoigne ce dirigeant de PME : « *le partenariat vous emmène toujours plus loin que ce à quoi vous vous attendiez au départ* ».

4. ARPEA Associations, CPCA-Comisis, 2010.

5. ARPEA Entreprises & Territoires, Comisis, 2011.

Ce guide a pour ambition de faire redécouvrir aux chefs d'entreprise les multiples possibilités offertes par les partenariats. Mieux connaître le sujet, faire bouger les lignes, élargir les horizons, apporter une aide à la décision et illustrer par des cas pratiques, ce sont les objectifs que nous vous proposons de partager tout au long de ces pages.

L'état des lieux des partenariats en France

1. Le rapprochement entre associations-entreprises : un mouvement en marche !

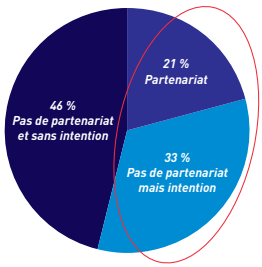
Les partenariats entre associations et entreprises sont déjà une pratique répandue. 1 entreprise sur 5 indique être engagée dans un partenariat[6]. Du côté des associations, ce sont 46 % d'entre elles qui ont conclu au moins un partenariat avec une entreprise[7].

Cette réalité récente — 69 % des partenariats conclus par les entreprises datent de moins de 5 ans — est amenée à se renforcer, sous l'effet des évolutions de société et des enjeux auxquels les entreprises sont confrontées. **1 entreprise sur 3 souhaite ainsi initier des partenariats** à court terme.

Ce mouvement concerne toutes les entreprises. Si les engagements sociétaux des grandes entreprises sont plus visibles, l'implication des TPE et PME auprès des associations de leur territoire se fait de plus en plus sentir : **parmi les entreprises de moins de 20 salariés, 34 % ont l'intention de développer des partenariats dans l'année à venir**.

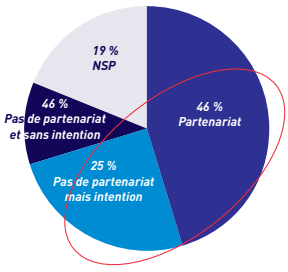
État des lieux des partenariats associations – entreprises en France

Du côté des entreprises



ARPEA Entreprises & Territoires, Comisis, 2011

Du côté des associations



ARPEA Associations, Comisis, 2019

21 % Partenariat	20 % TPE	36 % PME	42 % ETI	60 % GE
33 % Intention de partenariat	34 % TPE	27 % PME	21 % ETI	35 % GE

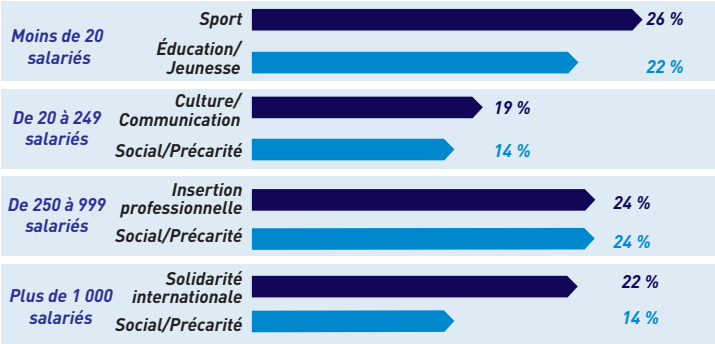
Source : ARPEA Entreprises & Territoires, Comisis, 2011

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

7. Source : ARPEA Associations, CPCA-Comisis, 2010.

2. Une diversité de domaines d'actions

Les entreprises s'engagent auprès des associations dans de multiples domaines : environnement, insertion, handicap, sport, culture, lutte contre la précarité, avec certaines spécificités selon les tailles d'entreprise. A l'avenir, pour 7 entreprises sur 10 de toutes tailles confondues, la priorité porte sur les enjeux liés à la situation économique (précarité, insertion, quartiers sensibles). Dans les intentions d'implication, l'environnement est le 2ème domaine cité.



3. Des enjeux structurants pour les entreprises, les associations... et le bien commun

Les enjeux des partenariats perçus de part et d'autre concernent des problématiques de fond pour les structures, tels que l'ancrage territorial, l'apport d'expertise ou encore l'innovation.

Les enjeux des partenariats selon les entreprises et les associations

Du côté des entreprises *(% S/T d'accord)*		
Les entreprises, des partenaires légitimes pour... :	PME	Entreprises 200MK€
Favoriser l'ancrage territorial des entreprises	**88**	**79**
Améliorer l'image et la réputation des entreprises	83	88
Transmettre une expertise aux entreprises	**82**	**66**
Fédérer et mobiliser les collaborateurs	70	89
Être source d'innovation pour les entreprises	**60**	**68**
Améliorer la performance opérationnelle des entreprises	50	32

Source : ARPEA PME, Comisis 2010 ; ARPEA Grandes Entreprises, Comisis 2009

Du côté des associations *(% S/T d'accord)*	
Les entreprises, des partenaires légitimes pour... :	
Mettre à disposition des compétences	79
Favoriser l'ancrage territorial des associations	**76**
Apporter une aide matérielle	70
Faire effet de levier pour d'autres financements	70
Être source d'innovation	**66**
Transmettre une expertise/savoir-faire spécifique	**64**
Relayer le message porté par l'association	62
Consolider le financement des associations	51

Source : ARPEA Associations, Comisis 2009.

Les partenariats ne répondent pas seulement aux besoins des partenaires. Ils apportent aussi une contribution à la société, au territoire et à sa population. Ces nouvelles alliances s'inscrivent ainsi dans une dynamique plus globale de co-construction du bien commun.

4. Des modèles de partenariats en pleine mutation

L'évolution des relations associations-entreprises s'apprécie également au regard de la nature des partenariats mis en place. Aux côtés du mécénat, de nouveaux modèles de partenariats émergent : les pratiques responsables, la coopération économique et l'innovation sociétale. Si aujourd'hui le mécénat est la catégorie la plus répandue, les pratiques responsables sont en plein essor, et des pionniers s'engagent sur la voie de la coopération économique ou de l'innovation sociétale.

Partenariats : les mots pour le dire !

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il importe d'éclairer certaines notions clés. Cette étape préalable est d'autant plus importante pour les sujets en émergence comme celui des partenariats associations-entreprises. Les définitions présentées ci-dessous sont en grande partie issues du travail de recherche appliquée et des expérimentations de terrain du RAMEAU. Elles n'ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier, auprès des lecteurs, les concepts utilisés.

Celles-ci s'organisent autour de 4 thèmes :

- Les parties prenantes : avec qui agir ?
- L'implication de l'entreprise : pourquoi s'engager ?
- Le partenariat : pour quoi faire concrètement ?
- L'intérêt général et le bien commun : quels sont les impacts des partenariats associations-entreprises ?

1. Les parties prenantes : avec qui agir ?

Parties prenantes

Les parties prenantes de l'entreprise désignent l'ensemble des acteurs avec lesquels l'entreprise est amenée à interagir, ainsi que ceux sur lesquels son activité à un impact. Outre les parties prenantes intrinsèques au fonctionnement de l'entreprise (salariés, management, IRP), l'écosystème de l'entreprise se compose d'un large panel : clients, fournisseurs, actionnaires, syndicats, pouvoirs publics, citoyens, associations, monde académique, autres entreprises.

Selon les parties prenantes, les modes de relation de l'entreprise varient. Ce dialogue peut être soit organisé (comme le propose par exemple le Comité 21) pour contribuer à la performance de l'entreprise, soit informel et pragmatique, pour renforcer notamment son ancrage territorial.

Dans ce cadre, les partenariats associations-entreprises, sont à la fois une finalité et un moyen de dialogue avec les parties prenantes. Une finalité, car les associations font partie de l'écosystème de l'entreprise. Un moyen, car les partenariats impactent les relations avec d'autres parties prenantes, comme par exemple les pouvoirs publics.

Association

Une association Loi 1901 se définit comme « la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices ». Au sein du secteur associatif, on distingue 3 catégories : les associations au service de leurs membres/adhérents ; les structures ayant adopté cette forme pour la souplesse du statut juridique ; les associations ayant une mission d'intérêt général.

C'est de cette catégorie 3ème type dont il est question dans ce guide.

Association d'intérêt général

Si la notion d'intérêt général est encadrée fiscalement, elle ne dispose pas d'une définition légale. Les associations relevant de l'intérêt général sont celles dont l'action a pour finalité de servir l'intérêt général dans ses différentes composantes (environnement, handicap, insertion, illettrisme, éducation populaire). En ce sens, plusieurs statuts juridiques peuvent correspondre à la définition : associations d'intérêt général, fondations, structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), structure du secteur protégé (entreprise adaptée, ESAT).

Par souci de simplicité, ce guide retiendra le terme générique d' « association » pour qualifier toutes les structures d'intérêt général, quel que soit leur statut juridique, leur périmètre d'intervention ou leur domaine d'action sur le bien commun.

Le propos de ce guide n'inclut pas les associations ayant pour vocation de n'être qu'au service de leurs membres et/ou développant une activité économique du domaine concurrentiel.

2. L'implication de l'entreprise : pourquoi s'engager ?

RSE

Plusieurs définitions existent pour expliciter ce sigle. Nous retiendrons celle de « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise », en entendant par « sociétale », l'ensemble des champs de société avec lesquels l'entreprise est amenée à interagir. Dans ce cadre, l'entreprise doit prendre en compte 4 axes dans son activité : l'économique, le social (l'interne), le sociétal (l'externe) et l'environnement. Les démarches RSE — qu'elles soient formalisées ou réalisées pragmatiquement — mettent en place des actions dans l'ensemble de ces domaines pour aller dans le sens d'une responsabilité élargie de l'entreprise. C'est une des opportunités pour le rapprochement entre associations et entreprises : 74 % des dirigeants associatifs estiment qu'ils ont une responsabilité afin d'éclairer les entreprises dans leur RSE, et 57 % des dirigeants d'entreprises estiment que les associations ont un rôle à jouer dans la mise en œuvre de la RSE[8].

3. Le partenariat : pour quoi faire concrètement ?

Partenariat

Il n'existe pas de définition officielle du partenariat entre association et entreprise. Selon les acteurs, le terme recouvre différentes réalités. S'appuyant sur ses études et plus de 200 expérimentations de terrain, Le RAMEAU définit le partenariat comme les modes de coopération qui permettent aux partenaires de répondre à leurs enjeux respectifs ainsi qu'à des enjeux partagés qui relèvent du bien commun. Ces formes de coopération sont au nombre de 4 : mécénat, innovation sociétale, coopération économique et pratiques responsables. Elles obéissent à des objectifs, des logiques et des degrés d'engagement ou de co-construction différents, expliqués dans ce guide.

Partenariat stratégique

Le partenariat est considéré comme stratégique lorsqu'il impacte non seulement les pratiques des organisations, mais aussi leur cœur d'activité. Il repose sur la co-construction de solutions. Pour la structure d'intérêt général, il doit donc dépasser le cadre de l'obtention de ressources complémentaires pour s'inscrire dans une réelle contribution au rayonnement et/ou à la consolidation de la structure. Pour les entreprises, il doit dépasser le cadre de la mobilisation des parties prenantes internes/externes pour devenir un enjeu de performance, par exemple en matière d'innovation. Ce type de partenariat, à forte valeur ajoutée pour chacun des partenaires, s'inscrit dans des logiques de moyen/long terme.

Mécénat

Avec le sponsoring, le mécénat est l'une des formes historiques du partenariat entre association et entreprise. S'il est encadré fiscalement par la loi, il ne bénéficie pas d'une définition légale. Il est communément décrit comme le soutien (financier, humain, technologique ou autre) d'une entreprise au profit de causes d'intérêt général, sans recherche d'impacts directs sur ses activités marchandes. A la différence du parrainage et du sponsoring, le mécénat ne comprend pas de contrepartie significative pour l'entreprise.

Dans le cadre de ce guide, le mécénat est décrit comme l'une des 4 formes de *partenariat* entre association et entreprise et dépasse le seul cadre fiscal relatif au mécénat.

8. Sources : ARPEA Associations, CPCA-Comisis, 2010 et ARPEA Entreprises & Territoires, Comisis 2011.

Co-constuction

Dans le champ des partenariats, la co-construction désigne la capacité des acteurs à être individuellement et collectivement force de proposition sur une cause. Le partenariat suppose que chacun prenne en compte les enjeux et caractéristiques de l'autre pour bâtir ensemble la solution partenariale adéquate pour chacun. La co-construction s'exprime donc dans les 4 figures de partenariats présentées dans ce guide (mécénat, innovation sociétale, coopération économique, pratiques responsables) mais est plus aboutie dans les partenariats d'innovation sociétale et de coopération économique qui supposent un engagement plus important.

Innovation

L'innovation n'est pas seulement technique ou technologique. Dans le domaine des partenariats associations-entreprises, elle est essentiellement d'ordre sociale, sociétale et environnementale. Elle permet d'inventer des solutions pour répondre à des besoins peu ou pas pourvus auprès de publics ou de territoires en fragilité (handicap, insertion, territoires en déshérence, problématiques écologiques). Le secteur associatif est un terreau fertile pour faire émerger ces innovations. Leur développement et leur essaimage sont des conditions essentielles pour relever les défis de société. Dans cette perspective, les entreprises ont toute leur place pour aider les associations à porter leurs innovations.

L'innovation concerne également les pratiques : management, évolution des process et modes de fonctionnement, dialogue avec les parties prenantes. Sur l'ensemble de ces éléments, les entreprises peuvent s'appuyer sur le secteur associatif pour faire évoluer leurs pratiques, par exemple en étant force de propositions sur des questions sociales, environnementales ou sociétales.

4. L'intérêt général et le bien commun : quels sont les impacts des partenariats associations-entreprises ?

Intérêt général

L'intérêt général désigne l'intérêt collectif défini et régi par les pouvoirs publics. En France, l'intérêt général a très longtemps été considéré comme un monopole d'État. Sous l'impulsion de la décentralisation, sa gestion s'est diffusée à l'ensemble des pouvoirs publics. Certains corps intermédiaires, dont des associations, peuvent disposer de missions d'intérêt général. La logique induite par la notion d'intérêt général est « top down » : une autorité arbitre.

Bien commun

C'est l'espace collectif auquel contribuent la société civile organisée (entreprises, associations, syndicats, collectifs) et les citoyens ; autrement dit c'est la participation des acteurs de la société civile à un intérêt supérieur à la somme des intérêts individuels concernés.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le rapprochement entre associations et entreprises : 84 % des français pensent ainsi qu'il est urgent qu'entreprises et associations agissent ensemble pour résoudre les problèmes de société[9]. La logique est ici « bottom up » : la société civile propose.

Utilité sociale

C'est la contribution d'une organisation au bien commun. Elle englobe ses impacts sur ses parties prenantes, la cité, les publics fragiles et/ou le territoire.

Utilité publique

C'est la reconnaissance attribuée par les pouvoirs publics à une organisation pour attester de la valeur sociétale de ses activités. Si certains corps intermédiaires assurent une mission d'intérêt général, la Reconnaissance d'Utilité Publique (RUP) est le signe politique de l'importance accordée à la pérennité de la mission portée par un acteur privé.

9. Source : ARPEA Citoyens, Comisis, 2013.

Associations et entreprises des relations multiformes

Souvent perçues sous l'angle unique du mécénat, les relations associations - entreprises sont pourtant de nature très variée. Elles peuvent donner lieu à differents types de partenariats en fonction des objectifs et du niveau d'implication.

1. Quatre catégories de partenariat possibles

Les quatre catégories de partenariat[10]

LOGIQUE ASSOCIATIVE ◀ ▶ LOGIQUE ENTREPRISE

MÉCÉNAT	INNOVATION SOCIÉTALE	COOPÉRATION ECONOMIQUE	PRATIQUES RESPONSABLES
Soutien de l'entreprise à un projet associatif d'intérêt général.	Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités et/ou des enjeux du territoire.	Contribution de chacun des partenaires à une offre commune.	Apport des savoir-faire de l'association à l'entreprise.

Le mécénat

Définition : le mécénat se traduit par un soutien de l'entreprise à l'association. Il peut prendre plusieurs formes, souvent combinées : soutien financier ; soutien en ressources humaines (mobilisation de collaborateurs, apport de compétences) ; soutien matériel (don de matériel informatique, don de produits) et soutien logistique (mise à disposition de locaux, relais de communication).

Ce que le mécénat apporte à l'entreprise : l'engagement auprès d'une cause d'intérêt général donne à l'entreprise une opportunité d'incarner ses valeurs. Les retombées sont plurielles en termes de :

- Valorisation de l'image et de la réputation de l'entreprise auprès de l'ensemble de son écosystème ;
- Leviers de management (cohésion des équipes, fierté d'appartenance, motivation des salariés...) ;
- Témoignage auprès des parties prenantes de proximité, que ce soit celles de l'entreprise ou de l'association. Selon le directeur d'Ernett, entreprise rouennaise de nettoyage, « *la force de reconnaissance du mécénat est aussi efficace qu'une force de vente* »[11].

Mécénat : ils l'ont fait

- GDF Suez met son expertise au profit du parc immobilier d'Emmaüs France pour lutter contre la précarité énergétique.
- La Société Générale soutient l'ONG Care en finançant des projets pour l'accès à l'éducation d'enfants défavorisés.
- Ernett, PME de services d'entretien, s'implique activement dans la vie locale culturelle et invite ses collaborateurs à découvrir l'univers de l'opéra auquel peu ont accès.
- Marcireau, entreprise d'aménagement de bureaux et de solutions informatiques, soutient financièrement une association d'équithérapie et a élaboré un montoir adapté pour les personnes en situation de handicap.

10. Ces quatre catégories de partenariats sont issues des travaux de recherche appliquée du RAMEAU basés sur une étude de plus de 300 cas pratiques de partenariats.

11. Extrait d'un article de La Tribune « Un oscar pour le mécène Ernett », 04/06/2009.

Les pratiques responsables

Définition : forte de son expertise dans différents domaines (environnement, handicap, insertion), l'association apporte son expérience à l'entreprise et peut l'appuyer dans l'évolution de ses pratiques. En apportant un témoignage pratique sur la cause qu'elle défend, l'association peut devenir un allié dans la conduite du changement engagée par l'entreprise.

Ce que les pratiques responsables apportent à l'entreprise : concrétiser une démarche RSE, par exemple à travers une politique d'achat responsable ou une réduction de l'impact environnemental.

Améliorer le dialogue avec les différentes parties prenantes de l'entreprise, la RSE agit alors comme un facteur différenciant.

Pratiques responsables : ils l'ont fait

- Sati, torréfacteur alsacien, valorise ses déchets issus de la torréfaction avec l'association d'insertion Les Jardins de la Montagne Verte.
- La Poste s'appuie sur Jaccede.com pour expliquer en pratique les questions d'accessibilité des bureaux de poste.
- Carrefour est aidé par WWF pour mettre en place une politique d'achat responsable sur la filière bois.
- Mia Electric, producteur de véhicules électriques, sous-traite à l'ESAT* ADAPEI la fabrication des câbles de charge des véhicules.

** Etablissement spécialisé pour le travail des personnes en situation de handicap.*

La coopération économique

Définition : la coopération économique se concrétise par l'élaboration d'une offre commune, en réponse par exemple à un marché public. Cette catégorie de partenariat est relativement peu développée en France mais répandue à l'international, notamment pour répondre aux besoins des populations économiquement fragiles.

Ce que la coopération économique apporte à l'entreprise : une capacité renforcée à répondre à un marché public ou privé comprenant des clauses d'insertion et/ou environnementales, grâce à une expertise complémentaire des associations sur ces domaines.

Le développement de nouvelles offres : en s'appuyant sur la connaissance et/ou la capacité d'intervention des associations auprès de certaines cibles (comme les situations de précarité, de handicap, des personnes âgées), dans différents domaines (ex : l'environnement) ou sur certains territoires (ex : quartiers sensibles, zones rurales).

Coopération économique : ils l'ont fait

- Sanofi et DNDI travaillent sur l'accès à un antipaludéen pour les populations défavorisées des pays du Sud.
- Norbert Dentressangle et Arès ont créé une structure commune employant des salariés en insertion et en situation de handicap pour les former aux métiers de la logistique.
- Schneider Electric et La Varappe ont créé une structure commune spécialisée dans les énergies renouvelables et la pose de panneaux solaires intégrés au bâti.
- Millet, PME de fabrication de portes et fenêtres, élabore une filière de recyclage des fenêtres avec des acteurs locaux, dont les Ateliers du Bocage.

L'innovation sociétale

Définition : L'innovation sociétale consiste à développer des solutions novatrices qui répondent à des problématiques de territoires ou de populations fragiles. Elle correspond à des expérimentations qui jouent le rôle de Recherche & Développement de terrain. Ce type de solutions est souvent renforcé par la complémentarité entre l'association et l'entreprise. Ces innovations ont ensuite vocation à être déployées pour bénéficier au plus grand nombre.

Ce que l'innovation sociétale apporte à l'entreprise : Acteur de terrain proche des populations fragiles, le secteur associatif est par essence porteur d'innovations sociétales. Pour l'entreprise, contribuer à leur émergence et au déploiement de nouvelles solutions permet :

- de se positionner en pionnier dans le domaine concerné : par exemple sur le marché des clientèles économiquement fragiles pour SFR grâce à son partenariat avec Emmaüs Défi ;
- d'anticiper la réglementation en expérimentant de nouvelles solutions avant que l'obligation légale ne s'impose à tous ;
- de capter « les signaux faibles » grâce au travail de proximité des associations avec les besoins de territoire encore non pourvus.

A l'heure actuelle, en France, les partenariats les plus courants relèvent du mécénat. Les pratiques responsables sont en pleine expansion et quelques pionniers se sont engagés dans la voie de la coopération économique ou de l'innovation sociétale. Ces deux derniers modèles sont plus courants à l'international, en particulier dans les pays du Sud.

Innovation sociétale : ils l'ont fait

- Essilor, avec Lion Sight First Madagascar sur le développement d'une offre d'optique solidaire.
- La Banque Postale Financement et Crésus agissent sur la prévention du surendettement auprès des clientèles en difficultés économiques.
- Blédina et la Croix Rouge rendent accessibles des produits alimentaires du nourrisson pour les populations en fragilité économique.
- SATD et l'association APEH créent des aires de jeux mixtes pour les enfants handicapés et valides.

2. Comment choisir sa catégorie de partenariat ?

Un partenariat contribue à atteindre 4 types d'objectifs pour l'entreprise (cf. ch 3). Le choix des objectifs jugés prioritaires aide à déterminer la catégorie de partenariat la plus adéquate. Le tableau ci-dessous identifie la catégorie de partenariat en fonction du ou des objectif(s) visé(s).

Catégorie	Objectifs	Exemple
Mécénat	• Management/RH • Dialogue avec les parties prenantes	Pour la Fondation Paul Bocuse (regroupement de PME de la restauration), en partenariat avec les Apprentis d'Auteuil, il s'agit de : • favoriser la formation de cuisiniers ; • sensibiliser aux métiers de la restauration.
Innovation sociétale	• Innovation • Performance économique	Pour la Banque Postale Financement, en partenariat avec Cresus, il s'agit de : • mettre en place un dispositif de prévention des clientèles fragiles ; • diminuer les coûts afférents au surendettement.
Coopération économique	• Management/RH • Performance économique	Pour Norbert Dentressangle, en partenariat avec Ares, il s'agit de : • former des personnes en grande difficulté aux métiers de la logistique, secteur en forte tension de main-d'œuvre ; • développer une offre commerciale complémentaire.
Pratiques responsables	• Dialogue avec les parties prenantes • Innovation	• Pour Sati, en partenariat avec les Jardins de la Montagne Verte, il s'agit principalement d'innover en matière de traitement des déchets. • Pour Carrefour, en partenariat avec la Fédération Internationale des droits de l'Homme, il s'agit d'améliorer son dialogue avec ses parties prenantes (ONG locales, organismes internationaux, fournisseurs) en garantissant le respect des droits de l'Homme dans sa chaîne d'approvisionnement.

3. Un parcours progressif dans la relation association - entreprise

Chaque catégorie de partenariat a un impact sur l'entreprise et l'intérêt général

Le partenariat a un double impact : sur l'entreprise d'une part et sur l'intérêt général d'autre part. En fonction des catégories de partenariat, l'impact est plus au moins marqué pour la structure et/ou pour la cause soutenue. Ainsi le mécénat a essentiellement un impact sur l'intérêt général, tandis que les pratiques responsables influencent l'entreprise dans sa façon d'appréhender le sujet ciblé. L'impact sur l'entreprise est encore plus marqué dans les cas de coopération économique, où il s'agit de promouvoir ensemble une offre commune. Les impacts des partenariats d'innovation sociétale se situent tant au niveau de l'intérêt général que de l'entreprise, la logique de R&D (Recherche et Développement) étant utile à la fois pour répondre à l'enjeu de bien commun, mais aussi pour permettre à l'entreprise de s'impliquer dans un processus d'innovation sociétale.

Deux portes d'entrée pour engager une démarche de partenariat

Chaque catégorie de partenariat ne requiert pas le même degré d'implication de la part des partenaires. Les projets de type coopération économique et innovation sociétale s'inscrivent dans une logique de coconstruction complexe. Mettre en place un dispositif au sein d'un établissement bancaire pour détecter les clientèles fragiles et les orienter vers une association de lutte contre le surendettement demande beaucoup plus d'investissement qu'organiser une course solidaire pour une cause caritative.

Le mécénat ou les pratiques responsables, du fait de leur mise en œuvre relativement facile, sont plus propices pour amorcer une démarche de partenariat associatif. Comme le souligne un représentant du MEDEF Nord-Pas-de-Calais, « *le mécénat permet aux entités de se connaître* » ; quant aux pratiques responsables, elles permettent de « *démontrer la plus-value des associations pour les entreprises* »[12]. Le mécénat — en contribuant à une action d'intérêt général — et la pratique responsable — en s'associant à une association pour bénéficier de son expertise sur la thématique choisie — sont donc les deux voies privilégiées pour débuter une démarche de partenariat.

Les portes d'entrée du partenariat

Le partenariat, une histoire de cheminement

Quelle que soit la catégorie initialement retenue, les partenariats s'inscrivent dans une dynamique de cheminement, où la relation et les actions menées sont susceptibles d'évoluer selon les maturités respectives. La temporalité est une donnée essentielle pour construire une relation équilibrée et durable. La confiance se construit progressivement et permet d'évoluer d'un modèle à l'autre en fonction de la maturité de chacun des partenaires.

Il n'y a pas de modèle privilégié ou de meilleure solution. Chacun des partenaires est libre de choisir celui qui correspond le mieux à ses choix d'actions et d'engagements.

12. Source : enquête qualitative réalisée pour le CBE Lille Métropole auprès des acteurs publics, privés et associatifs de ce territoire sur les partenariats, mars 2012.

Le mécénat

1. Repères

Le mécénat est un engagement volontaire de l'entreprise auprès d'une action d'intérêt général. Il peut porter sur des projets particuliers, au démarrage ou déjà en cours, ou sur le projet associatif dans son ensemble. Le mécénat se traduit par une diversité d'actions possibles : dons financiers, dons de produits, actions solidaires ponctuelles (collecte de fonds, course solidaire), mise à disposition de compétences (mécénat/bénévolat de compétences).

En France, le mécénat est la relation historique entre associations et entreprises. Initialement placé sous le signe de la culture, le mécénat s'est peu à peu ouvert à la solidarité et profite aujourd'hui à tous types de domaines. C'est actuellement la catégorie de partenariat la plus courante. La Charte de l'ADMICAL rappelle les engagements respectifs des partenaires[13] et une réflexion sur l'évolution du mécénat est en cours, notamment sur la possibilité d'un soutien plus structurel à l'association.

La Loi Aillagon de 2003 comporte des incitations fiscales pour les entreprises et encadre les contreparties de l'association[14]. 60 % des sommes engagées sont déductibles dans la limite de 5 ‰ du CA. Toutefois le mécénat ne se réduit pas pour l'entreprise à la seule contrepartie fiscale, ni d'ailleurs à celle de communication. En fonction des actions engagées, les avantages pour l'entreprise sont multiples : gestion des ressources humaines, management, dialogue avec les acteurs territoriaux.

2. Illustrations

Vivendi – Apprentis d'Auteuil
Vivendi soutient financièrement le projet « loisirs numériques au service de l'éducation des jeunes en difficulté » des Apprentis d'Auteuil à destination de jeunes en difficultés.

Phytea – Fondation Naturex
Soutien financier aux écoles locales au Pérou (fournitures, couverture des frais de santé), un des pays fournisseurs en matières premières de l'entreprise.

Alto Energie – Blue Energy
Construction d'une éolienne pour l'association à destination d'une communauté isolée d'Amérique Centrale.

Fondation Carrefour – A.N.D.E.S
La fondation Carrefour soutient financièrement l'ANDES dans le développement de ces épiceries solidaires ainsi que la mise en œuvre d'un chantier d'insertion sur le marché de Rungis.

Crédit Foncier – Solidarités Nouvelles pour le Logement (SNL)
Soutiens financier et en compétences sur des questions immobilières (évaluation du patrimoine, solutions innovantes d'acquisition).

Generali – France Bénévolat
Echange d'expertise pour améliorer le site Internet de l'association et celui interne de l'entreprise dédié au bénévolat.

BL Consultants – Vitacolo
Accompagnement de l'association dans la mise en œuvre de son concept (colonies de vacances intergénérationnelles) et de son développement.

Leroy Merlin – Regain
A Strasbourg les magasins Leroy Merlin aident l'association Regain à remettre à neuf son parc locatif, destiné à accueillir des femmes en grande difficulté, ainsi qu'à former les bénéficiaires aux travaux du bâtiment.

13. Pour accéder à la Charte de l'Admical : www.admical.org

14. Cf. Le Guide sur le mécénat de l'Admical (www.admical.org) et le guide Mécénat du ministère de la Vie associative (www.associations.gouv.fr)

3. Cas pratique. GDF Suez - Emmaüs France

Les acteurs

Emmaüs France	GDF Suez
• Association fondée en 1985 par l'Abbé Pierre qui a pour vocation de lutter contre la précarité et la grande exclusion ; • L'association Emmaüs France fédère l'ensemble des groupes Emmaüs présents sur le territoire ; • Chiffres clés : son réseau comprend 280 groupes Emmaüs et 15 300 logements. Elle emploie 45 salariés.	• Fournisseur d'énergie (électricité et gaz), d'eau et de services ; • 1er producteur d'électricité indépendant dans le monde ; • Chiffres clés : 220 000 collaborateurs, CA de 84,5 Mds € (2010).

Le partenariat

Le partenariat consiste à aider les personnes et familles accueillies au sein des groupes Emmaüs à maîtriser leur consommation énergétique. Le partenariat comprend 3 autres axes : le soutien à l'activité de récupération d'Emmaüs ; l'insertion professionnelle au sein de GDF SUEZ des personnes accueillies à Emmaüs ; l'accompagnement de projets de l'association en dehors du cœur de métier de l'entreprise.

Les résultats

Emmaüs France	GDF Suez
Innovation	**Innovation**
Ressources financières • Obtention d'une subvention annuelle ; • Rénovation des installations de chauffage.	**Performance économique** • Baisse des impayés liés au surendettement ; • Renforcement des compétences de l'entreprise, et notamment du service commercial, sur la gestion de la précarité énergétique.
Mobilisation des compétences • Bénéficiaires d'Emmaüs formés à la maîtrise de la consommation énergétique : réduction des factures énergétiques ; • Meilleure isolation thermique grâce à un nouvel isolant ; • Certification de matériaux utilisés dans les logements Emmaüs.	**Management/RH** • Fierté d'appartenance des salariés renforcée ; • Effet de levier sur l'engagement bénévole des salariés ; • Intégration des salariés ex-SUEZ au partenariat.
Implication des acteurs	**Dialogue avec les parties prenantes** • Dialogue privilégié avec les acteurs de terrain qui travaillent sur la précarité : retours d'informations ; • Amélioration du dialogue avec les clientèles fragiles : création du service Solidarité énergétique pour soutenir les personnes endettées.

Impact sur l'intérêt général

Réduction de la précarité énergétique dans les logements collectifs et individuels.

Les pratiques responsables

1. Repères

Incitées voire contraintes par la loi à mettre en place des actions relevant de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise en matière d'environnement, d'insertion, de handicap, de diversité, les entreprises ne disposent pas pour autant de toute l'expertise nécessaire[15]. Dans cette perspective, les associations peuvent apporter aux entreprises leurs savoir-faire pour les aider à faire évoluer leurs pratiques dans des domaines spécifiques. Avec le développement des politiques RSE/DD, les partenariats de type « pratiques responsables » sont en plein essor. Ils sont relativement répandus sur les questions concernant l'environnement (chaîne des déchets, préservation de la biodiversité, bilan carbone, diminution de la pollution), les politiques d'achats responsables (travailler avec les structures d'insertion et/ou le secteur protégé, étendre la responsabilité globale à la chaîne fournisseurs), les passerelles vers l'insertion. Ils permettent d'obtenir assez rapidement des résultats tangibles pour l'entreprise.

Les associations ne sont pas les seules à appuyer les entreprises dans la mise en œuvre de leur démarche RSE. Leur action est complémentaire à celle de bureaux d'études, agences RSE, chaires universitaires ou organismes spécialisés. Par rapport à ces acteurs, les associations apportent une légitimité de terrain sur des thématiques très ciblées. Elles font également preuve d'un savoir-faire pédagogique qui favorise la sensibilisation des salariés aux messages que l'entreprise souhaite transmettre et aux pratiques qu'elle souhaite mettre en place. L'association est également reconnue pour sa capacité à challenger l'entreprise en lui donnant un autre regard sur son écosystème.

2. Illustrations

Latitude – L'Évasion : prestation de services avec le secteur protégé
L'agence de communication Latitude a confié la refonte de son identité visuelle à L'Évasion, atelier d'insertion de personnes en situation de handicaps psychiques.

Locarest – Envie : chaîne des déchets
Locarest confie à l'entreprise d'insertion Envie du matériel usagé. Après reconditionnement par Envie, le matériel constitue une offre low cost de Locarest.

Fédération Bancaire Française – Riposte Verte : réduction de l'impact environnemental
Riposte Verte a aidé la FBF à réduire son impact environnemental grâce à un diagnostic des pratiques, un plan d'action, et une sensibilisation des collaborateurs.

Vigilec – CREPAN : préservation de la biodiversité
Pour répondre aux critères des donneurs d'ordre, l'entreprise de travaux publics Vigilec s'est rapprochée d'une association locale afin de sensibiliser les ouvriers à la protection de la biodiversité dans leur métier.

RATP – Atelier sans Frontières : chaîne des déchets informatiques
La RATP confie son matériel informatique en fin de vie à l'atelier d'insertion qui le reconditionne afin d'être utilisé dans des écoles en Afrique.

La Poste – Jaccede.com : accessibilité des bureaux de poste
L'association aide à améliorer l'accessibilité des bureaux de poste grâce au regard utilisateur des personnes concernées.

Carrefour – FIDH : amélioration des pratiques
L'ONG aide à la mise en place de nouveaux process pour garantir le respect des droits de l'Homme au sein de la chaîne d'approvisionnement du Groupe.

15. Pour une description détaillée de la RSE se référer à la présentation de la norme ISO 26 000 : www.afnor.org

3. Cas pratique. Sati - Les Jardins de la Montagne Verte

Les acteurs

Les Jardins de la Montagne Verte	Sati
• Association d'insertion professionnelle, membre du réseau des Jardins de Cocagne ; • Activités : production de légumes biologiques ; prestations de services agricoles et para-agricoles ; • Chiffres clés : 60 travailleurs en insertion, 120 bénévoles, 400 adhérents. 1,4M€ de budget dont 27 % d'autofinancement.	• PME alsacienne créée en 1926 spécialisée dans la torréfaction et l'importation de café ; • Certifié International Featured Standard « Food », Label Max Havelaar ; • Chiffres clés : 47 salariés (France) et 1 usine en Pologne (45 salariés), 10M de paquets de café produits/an, CA (2011) 28M€.

Le partenariat

L'association récupère et réutilise les déchets des grains de café (exoderme) produits au cours de la torréfaction. Initialement incinéré, l'exoderme est utilisé par l'association comme compost pour sa production agricole. Parallèlement à la valorisation de ce déchet d'autres actions se sont mises en place : utilisation des sacs de jute pour le paillage, création d'un jardin sur le site de l'entreprise.

Les résultats

Les Jardins de la Montagne Verte	Sati
Innovation	**Innovation** • Changement des pratiques au sein de la chaîne de torréfaction pour récupérer l'exoderme.
Ressources financières • Économie d'achat d'engrais (300 à 400 kgs/an) ; • Économie d'achat de matière pour le paillage ; • Nouvelles adhésions pour les paniers de légumes ; • Nouvelles prestations.	**Performance économique** • Économie des frais d'incinération de l'exoderme (en 2013, coût d'1T incinérée : 14€).
Mobilisation des compétences • Création d'un poste et de deux emplois pour la collecte ; • Montée en compétences sur l'aménagement paysager (équipe « paysagère » de 5 personnes).	**Management/RH** • Amélioration du cadre de travail pour les salariés (dépôt de légumes & prairie fleurie) ; • Impact positif sur la motivation des salariés et la fierté d'appartenance.
Implication des acteurs • Mise en relation avec des entreprises du Rotary Club ; • Effet de levier sur d'autres partenaires : recrutement de 3 salariés JMV par d'autres entreprises, dons de matériel ; • Meilleur ancrage de l'association dans le territoire autour de ses savoir-faire.	**Dialogue avec les parties prenantes** • Image responsable de l'entreprise auprès des élus et des collaborateurs.

Impact sur l'intérêt général

Réduction de l'impact environnemental grâce à l'évolution du traitement des déchets issus de la torréfaction.

La coopération économique

1. Repères

Dans les partenariats de coopération économique, les partenaires répondent ensemble à un besoin. Leur offre commune vient enrichir ce que chacun aurait pu proposer seul.

Ces partenariats se sont notamment développés à l'international dans les pays où l'action des pouvoirs publics était déficiente. Depuis quelques années, ils se tournent vers les populations à très faible revenu — dit BoP (Base of Pyramid) — qui représentent 4 milliards d'individus au niveau mondial et environ 8,6 millions de personnes en France, soit 13,5 % de la population. Or, les offres de produits et services à destination de ces publics nécessitent d'être adaptées. Les consommateurs en précarité font face à trois obstacles :

- des moyens financiers limités ;
- un manque d'informations adaptées ;
- une accessibilité restreinte, les lieux où s'effectue l'offre de produits ou services n'étant pas ceux que fréquentent les personnes en situation de précarité.

L'expertise du secteur associatif et sa proximité avec ces populations sont donc des atouts pour l'entreprise qui souhaite se positionner sur ce marché.

En France, la coopération économique entre associations et entreprises commence à se développer :

- d'une part sous l'impulsion des clauses d'insertion dans les marchés publics, voire privés ;
- d'autre part pour la résolution de missions de services publics, les associations étant parfois les mieux placées sur certains territoires (exemple : le programme Isigaz de GDF Suez).

Enfin, la coopération économique a pour finalité de renforcer ou créer une offre commerciale, qui intègre une dimension d'utilité sociale, par exemple en favorisant l'intégration socioprofessionnelle de publics en difficultés ou sur l'environnement (exemple : Icom).

2. Illustrations

Icom – associations environnementale et culturelle : création d'une offre commune
L'agence de communication crée avec une association environnementale et une association de théâtre une web-série de sensibilisation au développement durable en entreprise.

Sanofi – DNDI : offre adaptée aux populations défavorisées à l'international
L'objectif de ce partenariat est d'industrialiser rapidement un traitement antipaludique pour les populations défavorisées. Pour Sanofi il s'agit de développer un business-model adapté aux pays du Sud.

GDF Suez – Programme Isigaz
GDF Suez s'appuie sur le réseau associatif pour réaliser des diagnostics sécurité auprès des personnes en précarité. 650 000 familles en ont déjà bénéficié.

Schneider – La Varappe : création d'une joint-venture sociale
Les deux partenaires mettent en commun leurs compétences et connaissances (énergie, salariés en insertion) pour proposer une offre commune de services aux petites collectivités, au travers d'une structure commune spécialisée dans les énergies renouvelables, La Varappe Développement Energie.

Norbert Dentressangle – Ares : création d'une joint-venture sociale
Le logisticien ND et le groupement d'insertion Ares ont créé la joint-venture Log'ins conjuguant offre économique dans le secteur de la logistique et formation de publics en difficulté (insertion, handicap) à ces métiers.

3. Cas pratique. Sanofi - DNDI

Les acteurs

DNDI	Sanofi
• Fondation engagée dans la recherche et développement de traitements contre les maladies infectieuses pour les populations défavorisées des pays du Sud. • Chiffres clés : créée en 2003, 90 salariés, budget annuel 26 M€.	• Un des leaders mondiaux de l'industrie pharmaceutique ; • Implantation dans une centaine de pays ; • Chiffres clés : 110 000 collaborateurs, CA de 33,4 Mds € (2011).

Le partenariat

DNDI et Sanofi ont développé et mettent à disposition un nouveau traitement antipaludique destiné principalement au marché africain. Les deux acteurs partagent leur savoir-faire (scientifique, réglementaire, industriel) pour commercialiser le médicament à un prix accessible aux populations locales (moins de 1$ pour les adultes et 0,5 $ pour les enfants), sans brevet de protection ou clause d'exclusivité.

Les résultats

DNDI	Sanofi
Innovation • Alliance avec Sanofi sur la R&D pharmaceutique ; • Mise à disposition d'un traitement sans brevet pour faciliter un transfert de technologie vers un partenaire industriel africain.	**Innovation** • Premier médicament développé dans le cadre d'un partenariat privé lucratif/privé non-lucratif ; • Réduction du temps de production de l'antipaludéen ; • Gain de savoir-faire en pharmacovigilance ; • Prix 2010 « Global Business Coalition Core Competences ».
Ressources financières • Contributions de plusieurs donateurs publics et privés pour le développement du programme ; • Royalties des ventes dans le secteur privé reversées par Sanofi.	**Performance économique** • Test d'un nouveau modèle économique ; • La production du médicament représente 25 % du volume de l'activité de l'usine du Maroc ; • Maintien de l'emploi dans les usines du Sud.
Mobilisation des compétences • Capacité à industrialiser le traitement grâce au savoir-faire de Sanofi.	**Management/RH** • Amélioration de la communication interne (RSE).
Implication des acteurs • Effet de levier sur d'autres partenariats en particulier avec des firmes pharmaceutiques ; • Contribution de partenaires publics et privés notamment des pays endémiques.	**Dialogue avec les parties prenantes** • Renforcement de la présence et de la notoriété de l'entreprise en Afrique ; • Dialogue favorisé avec les autorités locales, scientifiques, et l'OMS ; • Mise en place d'autres partenariats

Impact sur l'intérêt général

120 millions de traitements distribués à fin 2011 - Réduction de la mortalité liée au paludisme.

L'innovation sociétale

1. Repères

Les partenariats de type innovation sociétale consistent pour l'association et l'entreprise à co-développer des solutions innovantes pour répondre à des fragilités de populations ou de territoires. Ces partenariats sont fondés sur la capacité des associations à inventer des solutions pour répondre à des besoins encore non pourvus par les pouvoirs publics ou les entreprises. Dans ce cadre, une proximité entre le cœur de métier de l'entreprise et l'activité de l'association est indispensable.

Face à l'accroissement des défis de société, les innovations portées par le secteur associatif gagnent à être déployées pour bénéficier au plus grand nombre. Fortes de leur expertise en termes de déploiement et d'industrialisation, les entreprises sont des alliées indispensables pour aider les associations à essaimer leurs initiatives. Ainsi, le dispositif de prévention du surendettement auprès des clients de La Banque Postale Financement mis au point avec l'association Crésus a vocation à être déployé auprès de l'ensemble des acteurs bancaires.

Faire émerger une innovation sociétale requiert du temps. Les premiers résultats ne sont généralement visibles qu'à moyen ou long terme, après une phase d'expérimentation. Cette démarche de co-construction suppose donc une certaine maturité de la part des partenaires.

Les pionniers sont encore rares en France car il s'agit de développer de véritables logiques de R&D qui nécessitent un investissement important tant pour l'entreprise que pour l'association.

2. Illustrations

SATD - APEH : offre innovante pour des publics en situation de handicap
Création conjointe d'aires de jeux mixtes accessibles tant aux enfants handicapés que valides.

SFR - Emmaüs Défi : offre de téléphonie solidaire
Mise en place d'un dispositif pour détecter les clientèles vulnérables et leur offrir des solutions adaptées à leur situation.

Essilor - Lions Sight First Madagascar : offre d'optique solidaire
Développement d'une offre d'optique solidaire à destination des populations défavorisées des pays du Sud.

Blédina - Croix Rouge : accessibilité des produits alimentaires du nourrisson pour les ménages précaires
Expérimentation, avec d'autres partenaires (institutionnels, professionnels de santé publique, associatifs et industriels), d'un dispositif d'accompagnement des familles en difficulté autour de la nutrition infantile.

La Banque Postale Financement - Crésus : prévention du surendettement
Mise en place d'un dispositif de détection des clientèles en risque de surendettement pour les orienter vers Crésus afin qu'elles bénéficient d'un accompagnement approprié.

Renault - Voiture & Co : mobilité solidaire
Développement d'une offre adaptée aux problématiques de mobilité des personnes en difficultés économiques à travers la mise en place de garages solidaires.

AG2R La Mondiale - Curie-Siel Bleu : prévention santé
Développement d'un programme de santé publique sur la prévention du cancer par l'activité sportive.

3. Cas pratique. La Banque Postale Financement - Crésus

Les acteurs

Crésus	La Banque Postale Financement
• Association reconnue d'utilité publique, dont la vocation est de prévenir l'exclusion financière et économique des populations fragiles ; • Chiffres clés : créée en 1992, 500 bénévoles et 7 salariés, 26 associations et 115 points d'accueil répartis dans 18 régions.	• Filiale de La Banque Postale dédiée au crédit à la consommation créée en 2010 ; • Demande spécifique des autorités publiques de porter une attention particulière à la prévention du surendettement ; • Chiffres clés à fin mai 2012 : 325 000 clients, 2,2 Mds € d'encours.

Le partenariat

L'association et l'établissement financier accompagnent les clients en risque de mal-endettement et de surendettement. LBPF détecte les clients fragilisés en cours de contrat et les oriente vers Crésus, par le biais d'un « pôle accompagnement » au sein de l'entreprise. Crésus, via sa plateforme d'intermédiation, propose aux clients LBPF un accompagnement pour redresser durablement leur situation budgétaire.

Les résultats pour les partenaires

Crésus	La Banque Postale Financement
Innovation • Mise en œuvre de la plateforme ; • Mise en place du dispositif d'accompagnement ; • Lauréat du Prix du Forum Social Convergences 2015.	**Innovation** • Réussite de la mise en place du dispositif de diagnostic et d'accompagnement des clients fragilisés.
Ressources financières • Création d'un poste à temps plein. • Rémunération par clients suivis.	**Performance économique** • 100 clients ont évité la situation de surendettement.
Mobilisation des compétences	**Management/RH** • Fierté d'appartenance des salariés du Groupe renforcée.
Implication des acteurs • 8 nouveaux partenaires financiers en attente pour intégrer la plateforme ; • Intérêt des pouvoirs publics (bilan au Sénat).	**Dialogue avec les parties prenantes** • Fidélisation des clients ; • Cohérence avec l'autorisation conférée par le ministère des Finances.

Impact sur l'intérêt général

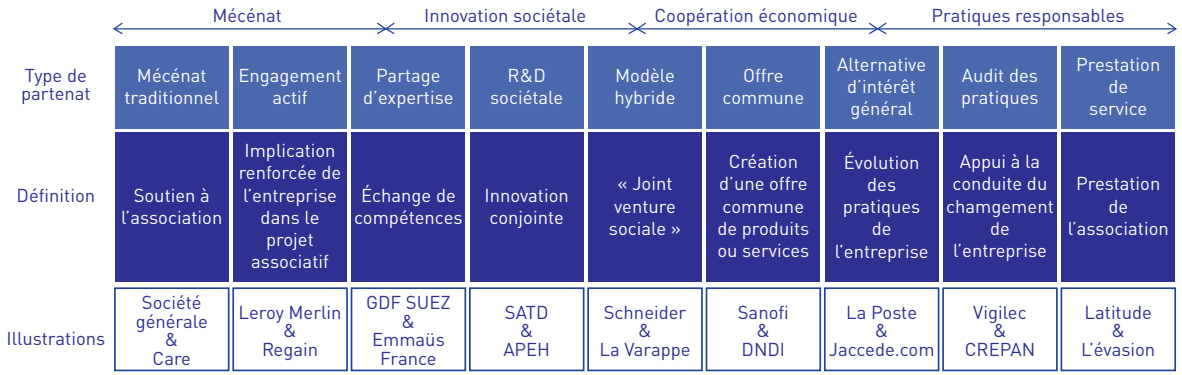
Évolution des pratiques du marché du crédit à la consommation et mise en place d'un accompagnement préventif du surendettement dans un nombre croissant d'établissements financiers en France.

Les 9 modèles de partenariat

Chaque catégorie de partenariat offre des solutions concrètes, que l'on peut classer en 9 modèles[16]. Il est ainsi possible d'affiner le choix de son partenariat en fonction des objectifs visés et des modalités pratiques requises. Le mécénat ou la prestation de services demandent moins d'implication de la part de l'entreprise (et de l'association) que des partenariats autour du partage d'expertise ou d'alternative d'intérêt général par exemple.

Cette diversité facilite l'évolution du partenariat d'un type à l'autre, au sein d'une même catégorie, en fonction de la maturité progressive des partenariats. Il est également possible de conclure plusieurs sortes de partenariat avec un panel d'associations différentes.

Les 9 modèles de partenariat



Sens de lecture de gauche à droite : des modèles plus proches de ceux de l'association vers ceux plus proches des pratiques de l'entreprise.

Définitions

Le mécénat traditionnel : soutien de l'entreprise auprès de l'association, sans contrepartie directe.

- Exemple : la Société Générale soutient financièrement et logistiquement (prêt de salles) l'ONG Care.
- Exemple : Mitsubishi Electric soutient financièrement l'association ELA, qui œuvre dans le domaine des maladies rares.

L'engagement actif : soutien renforcé de l'entreprise dans le projet de l'association.

- Exemple : Leroy Merlin offre du matériel pour rénover les hébergements de transition gérés par l'association Regain et forme ses bénéficiaires aux travaux de rénovation.
- Exemple : La Fondation Emergences (réseau de PME) accompagne des projets d'intérêt général dans leur développement.

Le partage d'expertise : l'entreprise et l'association échangent leur expertise pour améliorer leurs pratiques respectives.

- Exemple : GDF Suez met son expertise à disposition d'Emmaüs France pour diminuer la précarité énergétique des bénéficiaires du parc immobilier de l'association.

16. Ce chiffre résulte de l'analyse de 300 cas de partenariats, toute taille d'entreprise confondue, dans le cadre des travaux de l'Observatoire national des partenariats associations – entreprises piloté par Le RAMEAU.

- Exemple : BNP Paribas soutient financièrement l'Adie[17] dans la création d'activités pour les clientèles fragiles, oriente vers l'association les potentiels bénéficiaires et apporte ses compétences en matière de gestion bancaire. En contrepartie, l'association lui permet de mieux comprendre les problématiques d'exclusion bancaire.

La R&D sociétale : l'entreprise s'investit auprès de l'association pour faire émerger une innovation.

- Exemple : SATD crée avec l'association APEH des aires de jeux adaptées aux enfants handicapés et valides
- Exemple : SFR et Emmaüs Défi s'associent pour créer et tester une offre de téléphonie mobile adaptée aux publics défavorisés.

Le modèle hybride : création d'une structure ad hoc par l'association et l'entreprise pour gérer conjointement une action d'utilité sociétale.

- Exemple : Schneider et le groupe d'insertion La Varappe crée conjointement la structure La Varappe Développement Energie (LVD) spécialisée dans l'énergie renouvelable.
- Exemple : la création de Log'ins par le groupe d'insertion ARES et le logisticien Norbert Dentressangle pour développer une offre spécifique et former aux métiers de la logistique des publics handicapés et en insertion.

L'offre commune : partenariat ayant pour finalité la création d'une valeur économique pour chacun des partenaires.

- Exemple : DNDI et Sanofi créent une offre commune à destination d'un nouveau marché.
- Exemple : une PME de bâtiment et une structure d'insertion répondent ensemble à un marché public des collectivités territoriales.

L'alternative d'intérêt général : l'entreprise modifie ses pratiques pour y intégrer une dimension sociétale ou environnementale.

- Exemple : La Poste améliore l'accessibilité de ses bureaux de poste grâce au regard utilisateur que lui apporte l'association Jaccede.com
- Exemple : au lieu de faire incinérer ses déchets, le torréfacteur Sati modifie sa chaîne de production pour qu'une association de maraîchage biologique les récupère et les transforme en engrais.

L'audit des pratiques : l'association, avec son expertise, aide l'entreprise à diagnostiquer ses pratiques actuelles et peut lui proposer des solutions pour les faire évoluer.

- Exemple : Vigilec bénéficie de l'expertise du CREPAN pour créer un outil de sensibilisation des ouvriers à la préservation de la biodiversité dans le cadre de leur activité professionnelle.
- Exemple : l'association EI2S accompagne Wesco (développement et vente de matériel pédagogique pour enfants) dans sa démarche de normalisation ISO 26 000.

La prestation de services : l'association vend une prestation à l'entreprise, avec un impact indirect sur l'intérêt général.

- Exemple : l'agence de communication Latitude confie à l'ESAT L'Evasion la refonte de leur identité visuelle.
- Exemple : Pollet Peinture fait appel à un ESAT pour l'entretien de ses locaux avec une volonté de favoriser la mixité avec ses salariés pour faire changer les regards.

17. Association d'aide aux personnes exclues du monde du travail et du système bancaire à créer leur propre emploi.

Enjeux des partenariats pour les entreprises

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'intéresser aux partenariats. Ce phénomène ne concerne pas seulement les grandes entreprises : 36 % des PME ont déjà noué des partenariats et près d'un tiers souhaite en lancer à court terme[18].

Pourquoi cet essor ? Comment les partenariats associatifs s'ancrent-ils dans l'univers de l'entreprise ?

1. La RSE, un nouveau mode d'évaluation de la performance de l'entreprise

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) associe à la performance économique les performances sociale, sociétale et environnementale. Cette dynamique s'inscrit de plus en plus dans les démarches des entreprises, quelle que soit leur taille, en raison de **l'évolution des normes et des comportements des parties prenantes**, mais aussi en fonction du levier de performance qu'elle représente.

Axes de la responsabilité sociétale de l'entreprise

Performance économique		
Croissance	Éfficacité opérationnelle	Rentabilité
Progrès social	**Respect de l'environnement**	**Engagement sociétal**
Emploi, formation, motivation, santé, diversité…	Optimisation de l'énergie, réduction des déchets, préservation des ressources…	Développement local, droits de l'Homme, respect des fournisseurs…

Une pression normative

La législation et la réglementation incitent de plus en plus, voire contraignent, les entreprises à adopter une démarche RSE : réglementations environnementales liées aux Grenelle I et II, loi Handicap de 2005, intégration de critères développement durable dans les appels d'offre, multiplication des certifications, normes et labels. La norme internationale ISO 26 000 propose un cadre de référence largement partagé. Elle couvre 7 thèmes qui vont dans le sens des partenariats associatifs : gouvernance, droits de l'Homme, pratiques et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques (éthique), questions relatives aux consommateurs, communautés et développement local.

Si les grands groupes ont été les premiers directement concernés, le mouvement RSE tend à impacter l'ensemble des entreprises. **L'article 225 de la loi Grenelle II[19]** - qui étend l'obligation de reporting RSE – en est un exemple.

Une évolution des attentes des parties prenantes

L'évolution normative s'accompagne d'une évolution du comportement des parties prenantes de l'entreprise, en interne comme en externe.

En interne.
Les salariés sont plus attentifs à la façon dont l'entreprise exerce sa responsabilité. Celle-ci devient un facteur de motivation et d'attractivité de plus en plus prégnant. Tant pour le recrutement que pour la gestion des ressources humaines, la RSE devient un levier de management.

18. Source : ARPEA Entreprises & Territoires, Comisis pour Le RAMEAU, 2011.

19. Les entreprises de plus de 500 salariés et dont le total du bilan est ⩾ à 100 M€ ou le montant net du CA ⩾ à 100 M€ sont dans l'obligation de publier un rapport RSE, à partir du 31 décembre 2013. Pour plus de détails, se reporter au « Guide méthodologique Reporting RSE, les nouvelles dispositions légales et réglementaires », MEDEF, Mai 2012.

En externe.
Auprès des consommateurs qui souhaitent acheter responsable : écoproduit, label commerce équitable, produit-partage, pratiques « éthiques »... fidélisent ces « consomm'acteurs ». 44 % des français déclarent pratiquer une consommation responsable et 37 % disent être convaincus que l'entreprise doit avoir un comportement exemplaire vis-à-vis de ses clients[20].

Auprès des donneurs d'ordre publics et privés : les marchés publics intègrent des critères sociaux, sociétaux, environnementaux dans leurs appels d'offre et les politiques d'achat responsable s'imposent de plus en plus aux entreprises, indépendamment de leur taille ou de leur secteur d'activité. Selon le baromètre des achats responsables, 91 % des acheteurs publics et 82 % des acheteurs privés ont ainsi mis en place une politique d'achat responsable[21].

Une source de performance pour l'entreprise

Les résultats de terrain prouvent que la RSE est un levier de performance durable pour les entreprises. Les illustrations sont nombreuses : les PME du CJD engagées dans la Performance Globale, les PME du Label Agir pour notre Avenir de Generali, celles de la Fédération des Entreprises de Propreté impliquées dans le programme développement durable, ou encore les expérimentations menées dans le cadre du programme RSE&PME du RAMEAU.

L'engagement RSE ne dépend pas forcément de motifs législatifs ou structurels. Pour nombre de PME, il se fait sous l'impulsion des dirigeants et de leurs convictions. Bien souvent, cette démarche relève d'une approche pragmatique, informelle — voire non-consciente — ce qui ne l'empêche pas pour autant d'être productive. Au fur et à mesure qu'elles s'appropriaient la démarche, certaines entreprises, à l'instar de cette PME de l'industrie, ont fait évoluer leurs pratiques et leur offre de produits et services.

Bilan RSE d'une PME de l'industrie

Économique	Social	Environnement	Sociétal
« Anticiper pour gérer la croissance durablement » • Relations commerciales durables • Choix de fournisseurs responsables • Production suivant 3 principes : qualité, environnement, innovation • Anticipation de la réglementation par l'exprérimentation	**« Épanouir et faire croître le capital humain »** • Aide pour les salariés en fragilité (alcool, tabac, endettement...) • Prévention des TMS • Formation des employés, responsabilisation • Renforcer l'emploi des femmes en adaptant le poste de travail	**« Respecter l'Homme, l'outil et l'environnement »** • Diminution de gaspillage et de pollution • Utilisation d'énergies renouvelables • Développement d'un cycle de conception respectueux de l'environnement • Optimisation du transport des biens et des personnes	**« Être intégré à son écosystème »** • Sensibiliser les parties prenantes au DD • Engagement territorial • Liens fournisseurs renforcés

Ces démarches créent aussi une dynamique de mobilisation. Face à la crise, elles peuvent contribuer à amortir les chocs.

2. Les partenariats, une contribution à la performance de l'entreprise

Les partenariats ne sont pas seulement une question d'image pour l'entreprise. Ils deviennent progressivement **des leviers opérationnels qui s'articulent aux problématiques RSE**. **Ils contribuent concrètement à soutenir, voire à améliorer, sa performance**.

20. Source : Les Français et la consommation responsable, Ethicity, mars 2012.

21. Source : Baromètre 2012 des achats responsables, OpinionWay pour l'Observatoire des Achats Responsables (OBSar).

Une proximité entre partenariats et RSE

La démarche RSE peut s'avérer complexe à mettre en œuvre pour l'entreprise : les thématiques sont très diverses et les entreprises ne possèdent pas forcément les expertises nécessaires sur l'ensemble des sujets. Dans cette perspective, les associations sont des partenaires pertinents pour traduire l'engagement RSE de l'entreprise en actions concrètes. Quelques exemples.

- Économiques : soutien à la création d'entreprises, développement des territoires (territoires ruraux, ZUS)...
- Sociaux : insertion de publics éloignés de l'emploi, accès aux droits, diversité, lutte contre l'illettrisme ;
- Environnementaux : recyclage, optimisation de l'énergie, préservation de la biodiversité ;
- Sociétaux : lutte contre la précarité, santé, sport, culture, éducation, solidarité internationale...

Dans les faits, les entreprises engagées dans la RSE sont les plus sensibles aux partenariats associatifs. Une récente étude de l'Observatoire national des partenariats[22] montre une corrélation très forte entre les entreprises ayant développées une politique de partenariat et celles ayant une démarche RSE. La proportion est en effet 5 fois plus importante dans ce cas.

Les entreprises « *considèrent les associations comme devant jouer un rôle dans leur avancée* » et permettant « *aux entreprises de gagner en performance opérationnelle* »[23]. Ces partenariats s'inscrivent de plus en plus dans un cadre qui implique d'autres partenaires pour créer un mouvement élargi, notamment en associant différents acteurs du territoire. Les clubs locaux, en plein essor, en sont une parfaite illustration.

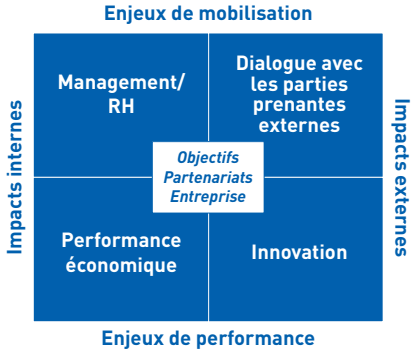
Des partenariats aux objectifs pratiques

Concrètement, les partenariats avec les associations contribuent à 4 types d'objectifs : **management/RH, dialogue avec les parties prenantes, performance économique, innovation.**

Management/RH.

L'implication de l'entreprise dans un projet associatif contribue au management et à la gestion de ses ressources humaines. Elle peut avoir des impacts positifs sur différents aspects : motivation, fierté d'appartenance, cohésion d'équipe, amélioration des compétences, transition entre vie professionnelle et vie privée. Des actions collectives au service de projets d'intérêt général offrent par exemple l'opportunité de fédérer éfficacement les équipes.

4 objectifs de partenariat pour l'entreprise



22. Études secondaires Entreprises & Associations, COMISIS, 2012.

23. Ibid.

Dialogue avec les parties prenantes

Les partenariats permettent à l'entreprise de dialoguer différemment avec l'ensemble de son écosystème (clients, fournisseurs, médias, collectivités territoriales). Ce dialogue renforce son ancrage territorial et sa compréhension de l'évolution des besoins. Il représente également un atout pour anticiper des situations de crise, voire pour désamorcer des points de blocage. A l'international, les associations locales, sont des alliées de choix pour les PME exportatrices.

Performance économique

Un partenariat avec une association peut influer sur la dimension économique d'une entreprise de plusieurs manières : optimiser les coûts (ex : consommation d'énergie), répondre plus efficacement à des appels d'offre comportant des clauses sociales ou environnementales, fidéliser des clients (ex : labels, produits-partages) ou encore accéder à de nouveaux marchés (ex : les publics fragiles).

Innovation

Le secteur associatif est reconnu par les entreprises comme une source d'innovation et ce à 72 % par les dirigeants de PME[24]. L'innovation apportée par les partenariats concerne aussi bien les pratiques de l'entreprise que ses produits et services, voire l'ensemble de sa chaîne de valeurs.

30 % des PME sont d'ailleurs tout à fait convaincues que l'innovation en lien avec les associations porte sur le cœur de leur structure : la gestion RH et nouveaux modes de management, les produits et services proposés par l'entreprise. C'est par exemple le cas lorsque la PME SATD conçoit avec une association des espaces handi-ludiques pour les enfants.

3. L'engagement des entreprises auprès des associations

Une diversité de domaines soutenus

Le soutien des entreprises aux projets d'intérêt général reflète la richesse du secteur associatif et la diversité des domaines concernés (cf. ch 4). Selon les priorités de l'entreprise, cette dernière peut donc choisir un domaine au plus près de ses attentes. Le sport demeure le premier domaine dans lequel s'illustrent les partenariats, mais les priorités varient selon la taille des entreprises.

Les principaux domaines de soutien par taille d'entreprise[25]

Taille	< 20 salariés	De 20 à 249 salariés	De 250 à 999 salariés	> 1000 salariés
1er domaine soutenu	Sport 26 %	Culture/Com. 19 %	Insertion professionnelle 24 %	Solidarité internationale 22 %
2nd domaine soutenu	Éducation/Jeunesse 22 %	Social/Précarité 14 %	Social/Précarité 24 %	Social/Précarité 14 %

Les entreprises de petite taille tendent à se focaliser sur le soutien à des projets d'animation locale (sport, éducation/jeunesse). A partir des entreprises de 20 salariés, les questions sociales et de précarité concernent l'ensemble des entreprises. Elles sont renforcées pour les PME de taille importante et les ETI par un soutien à l'insertion professionnelle. Quant à la solidarité internationale, c'est le terrain de prédilection des grandes entreprises.

24. Entreprenariat social, associations et innovation, OpinionWay et Comisis pour CJD-Le RAMEAU, 2011.

25. ARPEA Entreprises & Territoires, Comisis, 2011.

A l'avenir, les entreprises prévoient de s'investir en particulier dans deux domaines :

- **le champ socio-économique** (insertion, quartiers sensibles, développement économique, lutte contre la précarité). 68 % des entreprises se sentent concernées par ces questions.

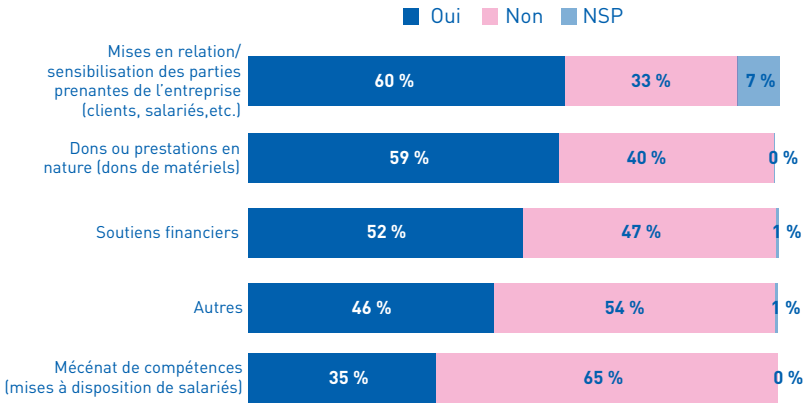
- **l'environnement et le développement durable**. Les PME sont 52 % à envisager un engagement dans ce domaine.

Une diversité de moyens mobilisables par l'entreprise

Les entreprises disposent d'un panel de moyens pour soutenir les associations. Le soutien financier n'est pas systématique : il n'est pratiqué que par une entreprise sur deux. Certains partenariats ne mobilisent aucun financement : par exemple, la Fondation de PME Paul Bocuse apporte exclusivement ses compétences et son réseau aux Apprentis d'Auteuil. Pour les entreprises soutenant financièrement les associations, les montants sont majoritairement inférieurs à 5 000€ et 81 % des dons pour l'ensemble des partenariats d'une entreprise n'excèdent pas les 10 000€[26].

Dans les faits, le premier type de soutien dispensé par les entreprises à leurs partenaires associatifs est la mise en relation avec leurs parties prenantes ; cet apport permet à l'association d'étendre son réseau et de diffuser son message plus largement. Les dons en nature (matériel, salles, véhicules) sont également répandus. Enfin, des apports en termes de professionnalisation et de compétences se développent, à travers le financement de solutions d'accompagnement (formation, conseils) ou la mise à disposition de salariés de l'entreprise.

Les moyens mis à disposition par l'entreprise dans les partenariats[27]



Un engagement placé sous le signe de la co-construction

En plein essor, les partenariats n'en restent pas moins une pratique récente : 2/3 des entreprises ayant noué des partenariats l'ont fait au cours des 5 dernières années. Les possibilités nécessitent encore d'être explorées, expérimentées, défrichées. Toutefois, quel que soit le thème soutenu, l'objectif recherché ou les moyens mis à disposition, ce type de relation invite l'entreprise et ses salariés à sortir de leur cadre de référence pour s'ouvrir à de nouvelles façons de travailler avec d'autres. C'est d'ailleurs cette recherche d'ouverture qui motive souvent la rencontre puis le lancement d'une action commune.

26. ARPEA Entreprises & Territoires, Comisis, 2011.

27. Ibid.

Pour peu que l'entreprise franchisse le pas, elle ressort convaincue de l'expérience, si ce n'est enthousiaste : 98 % des retours sont positifs[28]. Les dirigeants ayant tenté l'aventure plébiscitent la démarche d'ouverture et de co-construction que permettent ces relations dans les territoires : ils jugent la valeur ajoutée produite beaucoup plus importante que ce qu'ils avaient imaginé. « *Plus nous explorons les différentes facettes des partenariats, plus nous en découvrons la richesse* », déclare un dirigeant de PME dans le domaine des services aux entreprises.

28. Ibid

L'objectif de management/RH

Plus de 70 % des PME et ETI et plus de 80 % des grandes entreprises considèrent les associations comme des partenaires légitimes pour fédérer et mobiliser les collaborateurs[29].

1. Repères

Dans un contexte où les individus sont de plus en plus en quête de sens, permettre à ses collaborateurs de s'impliquer dans des projets d'intérêt général est un outil de **motivation** et de **fierté d'appartenance**, de **cohésion** d'équipe et de progression des **compétences**.

Plusieurs déclinaisons pratiques sont envisageables :

- **La mobilisation collective.** Ponctuellement, l'entreprise peut participer à des événements engageant plusieurs de ses salariés au profit d'un projet d'intérêt général. Dans le sud-ouest, les salariés des entreprises locales se mobilisent pour nettoyer le littoral à l'initiative de l'ONG Surfrider Fundation.

- **Le tutorat.** Le salarié offre quelques heures par mois pour accompagner un jeune dans sa scolarité (Fondation Groupe RATP) ou une personne en recherche d'emploi (Solidarités Nouvelles face au Chômage).

- **Les congés solidaires.** Le salarié met à profit ses congés pour effectuer une mission auprès d'un organisme d'intérêt général à l'international, la logistique étant prise en charge par l'entreprise.

- **Le bénévolat de compétences.** Le bénévolat désigne l'engagement privé du collaborateur en dehors de ses heures de travail. L'entreprise peut appuyer leurs initiatives privées (conciliation de l'engagement avec le temps de travail) ou encore relayer en interne des offres de mission (Passerelles & Compétences).

- **Le mécénat de compétences.** L'entreprise met à disposition de l'association les compétences professionnelles d'un ou plusieurs de ses salariés pour réaliser une mission définie. Dans ce cadre, les salariés s'impliquent sur leur temps de travail.

Les partenariats interviennent aussi à plusieurs niveaux de la **gestion des ressources humaines**, selon les besoins de l'entreprise. Cette contribution de diverses manières :

- **Une amélioration du bien-être au travail**, à travers la mise en place de services de confort, type conciergerie (distribution de paniers bio, cours de théâtre).

- **Un appui au recrutement des personnes en difficultés**, par exemple dans le cas des personnes en situation de handicap ou très éloignées de l'emploi. Certaines entreprises mettent également en avant leur engagement sociétal pour attirer des talents. C'est par exemple le cas de Danone.

- **La gestion des carrières**, certaines entreprises ont mis en place des procédures spécifiques à l'intégration et à la formation des collaborateurs en lien avec le secteur associatif. Generali invite ainsi ses nouveaux collaborateurs à appréhender les réalités territoriales de l'entreprise avec les associations locales. D'autre part, pour faciliter la transition vie active/retraite, des associations comme Egée ou Agir ABCD permettent aux personnes récemment retraitées d'engager leurs compétences au service de projets d'intérêt général et de transmettre leur savoir-faire.

- **L'articulation vie privée-vie professionnelle** : les associations peuvent apporter leur expertise pour aider l'entreprise à répondre à des fragilités des collaborateurs. Par exemple : aide aux personnes en situation d'aidant, sensibilisation alimentaire (action mise en place par Vinci sur ses chantiers)...

29. ARPEA Entreprises & Territoires, Comisis, 2011.

2. Illustrations

Cohésion d'équipe, compétences

- **Société Générale :** des actions de solidarité auprès de CARE permettent de fédérer l'ensemble des collaborateurs au niveau international.
- **La Poste :** programme de congés solidaires mis en place avec l'association Planète Urgences.
- **Fondation Groupe RATP** : tutorat pour des jeunes par des salariés du Groupe, test d'une nouvelle forme de bénévolat pour soutenir structurellement l'association grâce au rôle de parrain.
- **Crédit Foncier** : les salariés de l'entreprise mettent leur expertise immobilière au service de Solidarités Nouvelles pour le Logement.

Appui à la gestion des ressources humaines

- **Sati** (torréfaction) : des paniers de légumes bios issus de l'activité de l'association des Jardins de la Montagne Verte (Réseau Cocagne) sont fournis aux salariés.
- **Neova** (PME de services de propreté) **:** la PME travaille avec l'ANRH sur l'intégration de personnes en situation de handicap et avec le FARE sur l'intégration de seniors en grande difficulté.

3. Cas pratique. SFR et le statut de collaborateur citoyen

L'entreprise et les RH

Dans le cadre de l'axe « Solidaire » de sa politique RSE, SFR a lancé 5 dispositifs destinés à « *développer l'engagement sociétal* » de ses collaborateurs : le parrainage, le tutorat (4h/mois -6J/an), les congés solidaires (15J/an), les engagements collectifs et ponctuels, le mécénat de compétences. Pour cadrer les modalités d'engagement, SFR a notamment créé le statut de collaborateur citoyen.

Ces dispositifs sont complémentaires aux actions engagées par la direction du développement durable d'une part et par la stratégie mécénat d'autre part.

Chiffres clés (2011)

- 10 000 collaborateurs
- 147 associations soutenues par la Fondation
- 752 collaborateurs impliqués dans un programme d'engagement citoyen

Actions engagées : focus sur le statut de collaborateur citoyen

Le statut de collaborateur citoyen a été créé en 2006. Il permet au collaborateur de s'engager sur son temps de travail dans une association, pour une mission précise, en lien ou non avec ses compétences professionnelles. Il bénéficie d'un crédit de jours rémunérés par l'entreprise. Au-delà de 6 jours, il est proportionnel au co-investissement temps que le salarié est prêt à donner lui-même pour la structure bénéficiaire, dans la limite de 15 jours par an. Ce statut a fait l'objet d'un accord d'entreprise avec les organisations syndicales, une première en ce qui concerne le mécénat de compétences.

Les 5 étapes du dispositif

Sélection des associations
Les associations sont choisies à partir des critères figurant dans l'accord relatif au statut de collaborateur citoyen : association française, au moins un an d'existence, une légitimité et une réputation compatibles avec le positionnement de SFR, en lien avec les axes de la politique SFR : enfance/éducation ou insertion des personnes handicapées/égalité des chances.

Candidatures des collaborateurs
Un appel à candidature est lancé en juin. Les dossiers sont à composer par le collaborateur ; ils comprennent notamment une lettre de mission de l'association. Un jury de sélection paritaire (direction/syndicats) se réunit en juillet pour valider les candidatures.

Préparation de la mission
2 formations sont dispensées aux collaborateurs : « Connaître le milieu associatif et le bénévolat » et « Comment créer une association pour les porteurs de projets ».

Réalisation de la mission
L'intervention au sein de l'association est planifiée sur l'année, et validée par le n+1 du collaborateur. Elle ne peut dépasser 2 jours/mois.

Évaluation
A l'issue de sa mission, le collaborateur établit un rapport d'intervention.

Résultats pour l'entreprise

- 200 collaborateurs depuis 2006 ont bénéficié du statut de collaborateur citoyen.
- Grâce à ces dispositifs, 61 % des collaborateurs ont le sentiment de contribuer à faire de SFR une entreprise responsable[30].

30. Enquêtes Mécénat de compétences, TNS Sofres et Le RAMEAU pour SFR, 2008.

L'objectif de dialogue avec les parties prenantes

62 % des entreprises voient dans les partenariats un levier pour renforcer leur ancrage territorial[31].

1. Repères

L'écosystème de l'entreprise est large. Depuis quelques années, le dialogue s'enrichit de nouveaux acteurs, dont les associations. Le partenariat permet ainsi à l'entreprise de :

- Traduire concrètement les valeurs de l'entreprise

Le partenariat est une manière pour l'entreprise de donner des signes tangibles de son engagement sociétal et territorial. L'entreprise affirme ainsi son positionnement auprès de ses parties prenantes internes et externes.

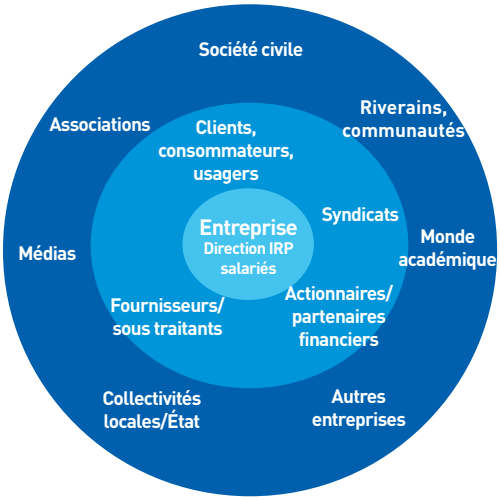
- Étendre son réseau

Le partenariat facilite l'accès à l'écosystème de l'association : ses bénéficiaires, ses partenaires privés et publics, les collectivités locales, les autres ONG et organismes spécialisés dans le domaine de l'association. Le partenariat permet ainsi à l'entreprise d'étendre son réseau et de tisser ou de renforcer des liens avec les acteurs proches de l'association.

- Créer ou renforcer son ancrage territorial

A échelle territoriale, le rapprochement avec des associations locales prend d'autant plus d'importance. Grâce à des relations privilégiées avec le tissu associatif, l'entreprise crée ou renforce son ancrage territorial, voire facilite son implantation sur un territoire. Du côté des associations, 76 % des dirigeants pensent que travailler avec des entreprises territoriales renforce leur propre ancrage[32].

Les parties prenantes de l'entreprise



31. ARPEA Entreprises & Territoires, Comisis, 2011.

32. ARPEA Associations, CPCA-Comisis, 2009.

2. Illustrations

Traduire ses valeurs

- **Vivendi** concrétise son engagement en faveur des adolescents en difficulté en soutenant les Apprentis d'Auteuil.
- **ICOM** (communication) : renforce son positionnement de développement durable auprès de ses clients par la création d'une websérie avec une association de sensibilisation à l'environnement et une troupe de théâtre.

Étendre son réseau

- **Inoxia** (communication) **et le projet Darwin** : la PME et d'autres partenaires rénovent une friche militaire aux normes écologiques pour accueillir des entreprises et des associations partageant les valeurs liées au développement durable.
- **Carrefour** : ses échanges avec des organismes internationaux, des ONG et syndicats locaux sont facilités par son partenariat avec la FIDH sur le respect des droits de l'Homme.

Créer ou renforcer son ancrage territorial

- **NovoNordisk**, filiale d'un groupe norvégien implantée en province, s'investit dans un mécénat culturel local pour mieux connaître les entreprises du secteur et du territoire ainsi que les acteurs de la collectivité.
- **Phythea** (parapharmacie) réalise des partenariats avec des associations locales dans ses pays fournisseurs étrangers.
- **Sean,** exploitant d'eau minérale, anime des groupes de concertation avec les acteurs locaux pour créer des projets communs sur le territoire et faciliter son implantation locale.

Enfin, de nombreuses PME ont un engagement de proximité à travers le soutien à des associations locales, comme des clubs sportifs.

3. Cas pratique. La Fondation Émergences, agir dans le territoire

Les entreprises et le dialogue avec les parties prenantes

Créée en 2009 à Lyon, la Fondation Émergences regroupe des dirigeants de PME locales et leurs collaborateurs pour soutenir la création de projets sociétaux, destinés à favoriser le « mieux-vivre ensemble ». Une quarantaine de dirigeants d'entreprise sont actifs.

L'articulation entre des acteurs du territoire de différentes natures place les PME de la Fondation Émergences au cœur d'un dialogue avec les parties prenantes et renforce leur ancrage local.

Actions engagées

Les dirigeants qui s'impliquent dans le projet le font sous forme de mise à disposition de leurs compétences et de leur réseau. Ils aident les porteurs à structurer leur projet afin d'optimiser les chances d'obtenir des financements. Ils permettent de crédibiliser la cohérence et la faisabilité économique des projets.

Parties prenantes de la Fondation Émergences et de ses entreprises membres

Résultats[33]

Les impacts sur les bénéficiaires directs

Les bénéficiaires : une douzaine de projets accompagnés, dans une diversité de domaines : égalité des chances, handicap, développement durable, intergénération, solidarité internationale.

Les bénéfices : La création d'emplois : 15 emplois permanents (14 ETP) ; 200 CDD (15 ETP) ; 100 bénévoles (11 ETP). Des personnes en situation de fragilité accompagnées pour enrichir leur vie sociale, faciliter leur vie familiale et retrouver un emploi : 4 800 enfants et adolescents ; 2 200 femmes ; 1 300 membres de familles, dont des familles monoparentales ; 200 jeunes issus de la diversité ; des personnes âgées et parfois isolées ; des personnes handicapées ; des demandeurs d'emploi.

Les impacts sur les bénéficiaires indirects

Les bénéficiaires : citoyens (entourage des bénéficiaires directs, bénévoles), professionnels (porteurs de projets et leurs équipes), acteurs économiques (entreprises), collectivités locales.

Les bénéfices : renforcement de la capacité d'initiative des citoyens, capacité d'innovation des professionnels, engagement sociétal des acteurs économiques, amélioration de la vie de quartier, réduction de coûts sociaux et financiers pour le territoire, évolution des représentations sociales.

Les impacts sur les entreprises membres

Une évolution des perceptions : une meilleure connaissance de certains enjeux de société ; une meilleure appréhension de la professionnalisation du monde associatif ; une confortation du rôle de l'entreprise dans la société.

Des compétences et des pratiques par la pédagogie et l'écoute.

Un enrichissement humain : *« Cela rejoint une démarche citoyenne et la transmission qui est au cœur de notre vie professionnelle actuelle ».*

33. Résultats issus de l'évaluation de l'impact sociétal de la Fondation menée entre janvier et mai 2012.

L'objectif de performance économique

1. Repères

Plus rare en France, le partenariat associatif peut pourtant contribuer à la performance économique de l'entreprise. Les bénéfices se traduisent de 4 manières :

- Optimiser ses coûts

Certains partenariats permettent à l'entreprise de réduire ses charges, par exemple dans le domaine environnemental : économie d'énergie, recyclage, plan de déplacement moins consommateur en essence, dématérialisation.

- Participer à des marchés publics comprenant des clauses sociales

Depuis 2001, le code des marchés publics comprend des clauses d'insertion sociale[34]. L'entreprise peut y répondre en s'associant avec une SIAE (structure d'insertion par l'activité économique) pour sous-traiter ou co-traiter une part de la commande. Dans le domaine du handicap, il est également possible pour l'entreprise de renforcer ses collaborations avec le secteur protégé (ESAT, EA). Les clauses environnementales participent de la même logique.

- Fidéliser les clients

Cet objectif s'adresse aux entreprises désireuses de toucher les « consom'acteurs » et les acheteurs privés/publics ayant mis en place une politique d'achat responsable. L'obtention de labels décernés par des associations (ex : le panda du WWF) ou par la création de produits-partages (ex : des cartes bancaires de la Société Générale à l'effigie de CARE) sont des moyens pour y parvenir.

- Accéder à de nouveaux marchés

L'ouverture à de nouveaux marchés grâce aux partenariats se fait en réponse aux besoins de clientèles fragiles : clientèles en précarité, handicap, personnes âgées. De par leur connaissance fine de ces publics, les associations sont à même d'aider les entreprises à développer des produits et services adaptés. Au niveau international, l'enjeu économique des partenariats réside dans le développement de business-models adaptés aux populations économiquement fragiles, qui représentent près de 5 milliards d'individus. L'approche des populations en situation de pauvreté/précarité diffère selon le niveau de vie des pays. **En France**, des pistes de réflexion sont ouvertes pour répondre à la problématique de la double peine (les personnes en situation de précarité paient plus cher certains produits et services).

2. Illustrations

Optimiser ses coûts

Sati (torréfaction) : modification de sa chaîne des déchets dans le cadre de son partenariat avec JMV. Économies du coût de l'incinération (14€ par tonne incinérée en 2013).

Wolf (matériel de jardin) : mise à disposition d'EMI Inter, une entreprise d'insertion, de tondeuses à gazon avant leur commercialisation pour la phase de test, ce qui permet de limiter les coûts de cette action.

Fidéliser les clients

La Ferme de Gally (agriculture) : création avec l'Association Nationale des Épiceries Solidaires d'une soupe avec des légumes invendus du marché de Rungis, qui enrichit la gamme de produits des partenaires.

34. Code des Marchés publics, Articles 14, 15, 30, 53-1, 54.

Accéder à de nouveaux marchés

Sanofi : développement d'une offre d'antipaludique adaptée aux populations en précarité en Afrique avec l'ONG DNDI.

Danone : l'entreprise a été une des premières à développer une offre de produits (un yaourt) pour des populations en difficulté économique, en s'associant avec la Grameen Bank, spécialisée dans le micro-crédit au Bangladesh.

Pour les PME/TPE, les clauses d'insertion dans les appels d'offre sont un des leviers pragmatiques pour la création de partenariats.

3. Cas pratique. Sanofi, un busines-model adapté aux populations défavorisées

L'entreprise et la performance économique

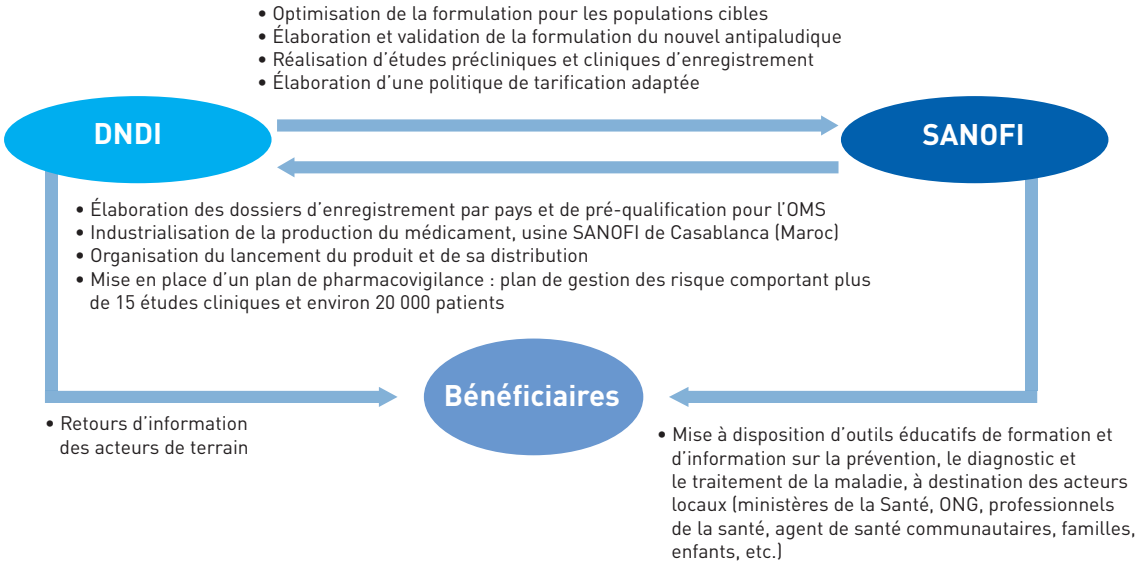
Selon l'OMS, 700 000 enfants meurent chaque année du paludisme, dont 85 % des enfants dans des pays africains endémiques.

Face à ce fléau, Sanofi souhaite développer un business-model adapté aux populations défavorisées du continent africain. L'ONG DNDI, en recherche d'un partenaire industriel pour produire et enregistrer une nouvelle formulation de traitement contre le paludisme, se rapproche du laboratoire pharmaceutique.

Les actions engagées

DNDI et Sanofi développent et distribuent un nouveau traitement antipaludique principalement destiné au marché africain. Les deux acteurs partagent leur savoir-faire (scientifique, réglementaire, industriel) pour commercialiser le médicament à un prix accessible aux populations locales (moins de 1$ pour les adultes et 0,5$ pour les enfants), sans brevet de protection ou clause d'exclusivité.

Le schéma ci-dessous représente les actions mises en place par les partenaires :



Les résultats

Pour les bénéficiaires

- 120M de traitements distribués fin 2011, contre les 50M visés initialement à horizon 2014.
- Meilleure accessibilité du traitement : mise à disposition du traitement à prix coûtant pour le secteur public des pays concernés, les institutions et ONG internationales.

Pour Sanofi

- Test d'un nouveau modèle économique
- Maintien de l'emploi dans les usines du Sud
- La production du médicament représente 25 % du volume de l'activité de l'usine du Maroc

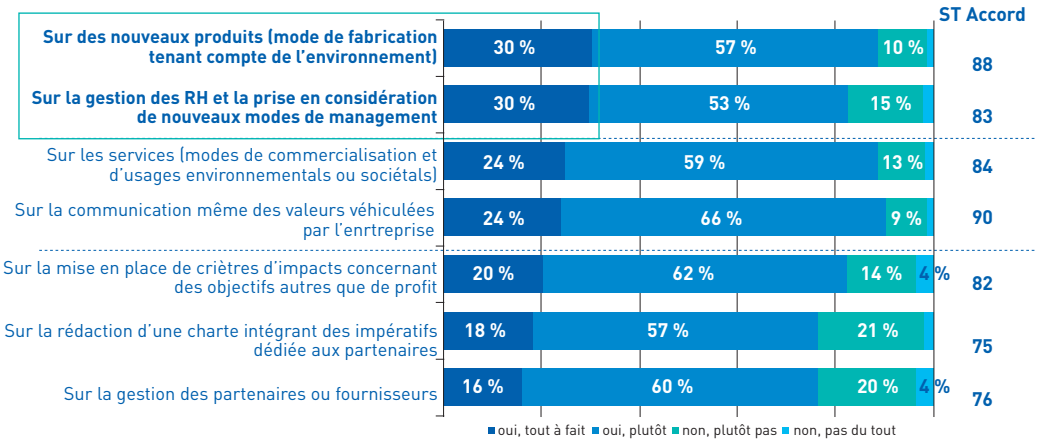
L'objectif d'innovation

72 % des dirigeants de PME reconnaissent que les partenariats avec les associations sont une source d'innovation pour les entreprises[35].

1. Repères

Les partenariats avec le secteur associatif offrent aux entreprises des opportunités d'innover. Selon une récente étude auprès des PME, l'innovation issue des coopérations avec les structures d'intérêt général porte principalement sur les nouveaux produits et services et sur la gestion RH[36].

Quels types d'innovations les entreprises sociales et associations peuvent apporter aux PME ?



Univers : PME toutes tailles et tous secteurs considérant que les entreprises sociales et asscociations peuvent constituer un modèle en termes d'innovations sociales et sociétales, soit 72 % de l'univers PME.

Source : *Entreprenariat social, association & innovation, Nouvelle valeurs, nouveaux modèles, les associations et l'entreprenariat social peuvent guider les PME sur le chemin de l'innovation* - Comisis, Opinion Way pour CJD-Le RAMEAU, juin 2011.

En résumé, l'apport en innovation se traduit de multiples façons.

Analyser l'écosystème pour capter les signaux faibles et anticiper

Grâce à leur proximité avec les territoires et les populations, les associations sont aux premières loges pour capter les « signaux faibles » et les signes d'évolution. Elles disposent d'informations de terrain qui peuvent être utiles à l'entreprise pour mieux comprendre certaines spécificités de son écosystème et anticiper les évolutions ou risques éventuels.

Faire évoluer ses pratiques

- **Les pratiques liées à la structure.** Des politiques d'achats responsables (ex : sous-traitance à une structure d'insertion) à la modification des pratiques existantes (ex : chaîne des déchets), les perspectives pour faire évoluer les pratiques de la structure sont variées.
- **Les pratiques liées au métier,** bénéficiant du regard de l'association, l'entreprise peut être amenée à considérer autrement ses pratiques métiers. Ce peut être le cas en matière d'insertion ou de handicap par exemple.
- **Les pratiques liées à la gouvernance,** en faisant participer les associations à des réunions de travail. Lafarge a ainsi développé un comité des parties prenantes depuis 2003.

35. Source : « Entreprenariat social, associations & Innovation : nouvelles valeurs, nouveaux modèles, les associations et l'entreprenariat social peuvent guider les PME sur le chemin de l'innovation », Comisis-OpinionWay, pour CJD et Le RAMEAU, juin 2011.

36. Ibid.

Créer de nouveaux produits et services

Sans les partenariats entre associations et entreprises, certains produits et services pourraient ne pas voir le jour. La complémentarité des apports respectifs permet en effet à l'entreprise de pouvoir développer de nouveaux produits ou services pour des publics dont l'association a souvent l'expertise. C'est ainsi souvent le cas en ce qui concerne les publics fragiles (handicap, précarité).

Faire évoluer sa chaîne de valeurs et son business-model

La conception, la production et la distribution peuvent être impactées par les spécificités de certaines populations ou de certains territoires. GDF Suez a ainsi conçu avec des associations un dispositif d'audit énergétique adapté aux familles les plus défavorisées. Le programme IsiGaz comprend en amont une approche adaptée à ces publics, et en aval une capacité d'intervention dans des zones géographiques spécifiques, que l'entreprise aurait dû mal à toucher par elle-même. Plus de 650 000 familles ont pu bénéficier d'un audit de sécurité et de conseil pour une meilleure gestion de leur consommation énergétique.

2. Illustrations

Capter les signaux faibles, anticiper

- **Marcireau** expérimente un dispositif de récupération et de recyclage des produits d'ameublement avec, entre autres, les Ateliers du Bocage suite à la une loi du Grenelle II[37].
- **Roderer**. L'assureur travaille avec l'Association de soutien aux femmes victimes d'un cancer pour identifier les besoins spécifiques de ses bénéficiaires et construire une offre d'assurance adaptée.

Faire évoluer ses pratiques

- **La Poste**, avec Jaccede.com, a amélioré l'accessibilité de ses bureaux de poste et formé ses guichetiers à l'accueil des personnes handicapées.
- **Veolia Environnement** a travaillé étroitement avec des associations locales au Maroc pour l'accès à l'eau des populations dans certains quartiers, grâce à la distribution de kits de connexion permettant de raccorder son habitation au réseau.

Créer de nouveaux produits et services

- **La Banque Postale Financement** a mis en place avec CRESUS un dispositif visant à diagnostiquer et accompagner des clientèles fragiles pour leur éviter d'être en situation de surendettement.
- **Renault** s'est associé à Voiture&Co pour tester une offre de mobilité solidaire.
- **SFR** expérimente avec Emmaüs Défi une offre de téléphonie solidaire adaptée aux contraintes budgétaires des clientèles en précarité.

3. Cas pratique. SATD, développer un produit au service des enfants handicapés[38]

L'entreprise

Créée en 1985, SATD est spécialisée dans la conception, la fabrication, la commercialisation et la maintenance d'équipements de sports et de loisirs destinés aux collectivités. Implantée en Alsace, l'ensemble de leurs produits sont réalisés dans leurs ateliers.

37. Loi Grenelle II, article 200.

38. Cette étude de cas est tirée du partenariat réalisé par Alsace Active dans le cadre du Laboratoire régional des partenariats Entreprises/Associations. Pour plus de détails : http://www.lelabo-partenariats.org/

La problématique

La réglementation impose aux collectivités de travailler sur l'accessibilité de leurs structures et transports publics pour les personnes handicapées. En revanche, les aires de jeux pour enfants ne sont pas soumises à ces normes et restent dangereuses pour un enfant en situation de handicap.

Actions engagées

Pour combler cette lacune, le bureau d'études de SATD a travaillé conjointement avec l'APEH, (Association des Parents d'Enfants Handicapés). Ensemble, ils ont mis au point des aires de jeux accessibles et sécurisées pour les enfants en situation de handicap. Ils ont fait en sorte que ces aires de jeux soient également accessibles aux enfants valides, ceci permettant non seulement aux fratries de jouer ensemble, mais aussi de favoriser la mixité et de faire changer les regards.

Résultats

Grâce à ce partenariat, SATD commercialise ces aires de jeux auprès des collectivités. Il ne compte pour l'instant aucun concurrent sur ce micromarché. Suite à cette première innovation, les acteurs de ce partenariat souhaitent que les mesures d'accessibilité aux aires de jeux pour enfants soient étendues.

Enjeux des partenariats pour les associations

Enjeux des partenariats pour les associations

Le secteur associatif est un acteur mal connu. Pourtant, son poids socio-économique, sa proximité avec les territoires et sa capacité à répondre à des fragilités dans une multitude de domaines en font un acteur puissant dans la société actuelle.

1. Une force socio-économique essentielle

Panorama du secteur associatif[39]

Un secteur d'envergure et dynamique

- Il existe environ **1,3 millions d'associations actives** en France en 2012. 68 000 associations sont créées par an, avec un solde net estimé à 33 000 associations.
- Environ **182 900 associations sont employeuses**, soit 14 % des associations. Ce sont principalement des associations du secteur médico-social, de l'insertion et de la formation.
- Le secteur associatif emploie **1,8 millions de salariés** (1,5M d'ETP), soit 6 % du nombre d'emplois privé en France de l'emploi dans le pays.
- **Près de 16 millions de français sont bénévoles**. Ils représentent un peu plus d'1 M d'ETP.

Une diversité de domaines d'intervention

Les associations sportives, culturelles et de loisirs sont les plus nombreuses, mais les associations d'action sociale (petite enfance, handicap, hébergement d'urgence) représentent le plus gros des emplois et du budget. Le secteur de l'environnement connaît une croissance importante en termes de création de structures.

Des actions en lien avec les enjeux RSE

Ces domaines font écho aux enjeux RSE de l'entreprise : enjeux environnemental (réduction de l'empreinte carbone, énergie), social (intégration des handicaps, lutte contre l'illettrisme), sociétal (sport, culture, éducation...) ou encore économique (insertion, développement local).

Des structures de nature hétérogène

Deux types d'organisations sont déterminants pour appréhender le secteur associatif :

- Les organisations au service de leurs membres (fédérations professionnelles, clubs de loisirs, associations de parents d'élèves...) ;
- Les organisations d'intérêt général. Elles recouvrent différents statuts juridiques : association loi 1901, structure d'insertion, fondation reconnue d'utilité publique, entreprise adaptée, ESAT...

Ce sont avec ces dernières que les partenariats avec les entreprises présentent le plus de potentiel pour répondre aux enjeux partagés du territoire et des populations.

Répartition du nombre d'associations par domaine[40]

- Sports : 24,4 %
- Culture : 20,5 %
- Loisirs et vie sociale : 20,8 %
- Défense des droits et des causes : 13,1 %
- Action sociale/santé : 10,3 %

39. Source : Repères sur les associations en France, CPCA-France Active, mars 2012.

40. Source : Enquête CNRS - Centre d'économie de la Sorbonne " Le paysage associatif français " 2011-2012

- Éducation/formation/insertion : 3,6 %
- Économie et développement local : 3,4%
- Action caritative et humanitaire : 3,9 %

Les missions d'intérêt général portées par le secteur associatif

Les missions d'intérêt général portées par certaines structures (associations, fondations, structures d'insertion par l'activité économique...), grâce à leur capacité de mobilisation et à leur proximité de terrain, se segmentent en 4 catégories.

- Éclairage sur les situations et les solutions (**fonction d'expertise**).

Exemples : environnement (WWF), énergie (CLER), protection de l'enfance (Fondation pour l'enfance), publics migrants (Croix-Rouge, CNIDFF), microcrédit (Adie), solidarité internationale (CARE)...

- Porte-parole des publics en fragilité (**fonction représentative**)

Exemples : les associations environnementales lors des Grenelles de l'environnement ou celles de l'insertion lors des Grenelles de l'insertion ; des associations nationales sur le handicap (APF, AFM).

- Capacité d'expérimentations innovantes (**fonction de R&D sociétale**)

Exemples : dispositif de prévention du surendettement (Crésus) ; outil pour faciliter la gestion administrative des personnes âgées fragilisées par une hospitalisation (ASAD) ; plateformes de mobilité pour les publics économiquement fragiles (Voiture&Co).

- Gestion des situations « orphelines » (**fonction compensatrice/réparatrice**)

Exemples : épiceries solidaires (ANDES) ; offre de prévention santé par le sport (Siel Bleu, ADAL) ; aide aux aidants (Association française des Aidants)...

Ces missions se traduisent par une double fonction : le plaidoyer et l'action. Ci-dessous l'exemple de la pluralité des missions d'une association dans le domaine du handicap.

	Influencer		Agir	
Missions	**Lobbying**	**Sensibiliser**	**Informer Conseiller**	**Accompagner**
Objectifs	Changer le cadre législatif et les pratiques des entreprises	Changer les pratiques des particuliers	Promouvoir et optimiser les solutions existantes	Offrir des solutions adaptées
Exemples d'action	Études, plaidoyer	Campagnes de sensibilisation	Cartographie des solutions, conseils	Accompagner les personnes à mobilité réduite et leur famille

Un modèle économique fondé sur deux piliers

Le secteur associatif est fondé sur un modèle économique atypique. Il présente notamment deux spécificités[41] :

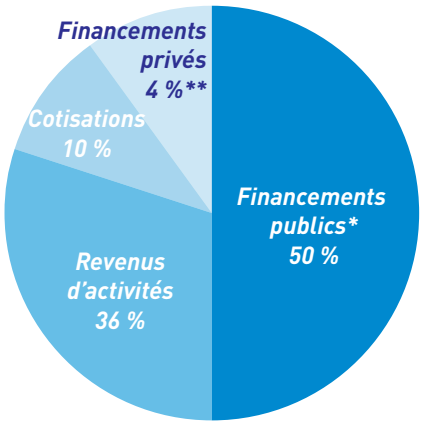
- Le bénévolat

Dans la ressource humaine, 40 % du secteur associatif est bénévole. 16 millions de bénévoles représentent ainsi près d'1M d'ETP. Le bénévolat est valorisé à hauteur de 39,5 Mds €. Il convient toutefois de distinguer le rôle d'élu (membre du Conseil d'administration et de la gouvernance) et les acteurs de terrain qui réalisent les missions de l'association.

41. Source : Enquête CNRS- Centre d'économie de la Sorbonne le paysage associatif français 2011-2012

- **Un financement issu à 55 % de tiers**, qui se distinguent des bénéficiaires directs.
  - Le budget cumulé des associations s'élève à **85 Mds €**, soit 3,2 % du PIB français (autant que l'agriculture et l'industrie agro-alimentaire réunies).
  - Plus de **70 % des associations fonctionnent avec un budget inférieur à 10 000 €.** Une association sur dix gère un budget annuel supérieur à 50 000 € et une sur vingt-cinq dépasse les 200 000 €.
  - Les revenus d'activités ne représentent que 36 % en moyenne du budget. Les cotisations en moyenne 10 %, avec une forte disparité entre les associations non employeurs (prédominance dans le budget) et les employeurs (contribution symbolique).
  - Environ **55 % du budget du secteur provient de financements extérieurs** : financements publics (50 %), générosité du public, contribution des entreprises.

Répartition du budget associatif



* - Communes : 23 %
- Départements : 25%
- État : 23 %
- Régions : 7 %
- Europe : 2 %
- Organismes sociaux : 14%
- Autres : 6%

** Ce chiffre correspond à la générosité privée ainsi qu'au mécénat d'entreprise. Concernant les relations avec les entreprises, leurs contributions financières ne se limitent pas au mécénat. Le poids global des partenariats, hors prestations de service, est estimé à 10 % du budget associatif selon l'Observatoire national des partenariats.

2. Un secteur au service de l'innovation sociétale et des territoires en pleine mutation

Les associations, moteur de l'innovation sociétale

Dans la gestion des missions d'intérêt général, le secteur associatif joue un rôle fondamental puisqu'il intervient là où ne peuvent agir seuls ni les pouvoirs publics (en fonction de politiques publiques nécessairement globales), ni les entreprises (en fonction d'un modèle économique nécessairement rentable). Complémentaires des autres acteurs, les associations sont particulièrement efficaces pour détecter des besoins encore non pourvus sur les territoires et pour faire émerger des solutions innovantes qui y répondent. Cette capacité d'innovation sociétale repose sur trois facteurs :

- une **connaissance des territoires et des populations cibles** qui leur permet d'identifier les besoins et contraintes pour rendre les actions efficaces ;
- une **capacité à apporter des réponses au plus près du terrain** en expérimentant pragmatiquement les solutions et en les faisant évoluer en fonction de la réalité territoriale ;
- **un modèle économique atypique** (notamment avec une forte capacité à mobiliser le bénévolat) qui permet aux associations d'agir avec souplesse et réactivité.

Une force territoriale incontournable

Les associations agissent dans les territoires soit en tant qu'opérateurs des pouvoirs publics, soit pour développer des solutions innovantes en réponse à des fragilités locales.

- Dans le 1er cas, la décentralisation a renforcé le rôle des associations dans la mise en œuvre de politiques publiques : gestion des hébergements d'urgence, insertion des publics éloignés de l'emploi, établissements pour personnes en situation de handicap...
- Dans le 2nd cas, l'initiative associative propose des solutions pour répondre aux besoins identifiés. La valeur créée par les associations sur les territoires se mesure alors en termes de cohésion sociale, réduction des inégalités, mieux-être individuel, coûts évités, amélioration de l'environnement.

Le principal défi du secteur associatif : faire plus avec moins

Faire plus avec moins

Le secteur associatif est depuis quelques années confronté à un effet ciseau croissant : une augmentation des besoins et des sollicitations sur la plupart des champs de l'intérêt général (santé, environnement, solidarité, recherche) face à une raréfaction de ses moyens financiers et humains.

Parallèlement, le secteur associatif fait face à des évolutions structurelles

Du côté des bénévoles : le bénévolat est en croissance (+7 % en moyenne annuelle sur 5 ans selon les dernières estimations) mais en profonde évolution. Les bénévoles ont des comportements de plus en plus « consuméristes » et « zappeurs », avec une implication limitée (le nombre de bénévoles régulier est en baisse).

Du côté des compétences : un besoin croissant de compétences pointues pour répondre aux exigences de professionnalisme, mais avec une attractivité salariale limitée[42].

Du côté des bénéficiaires : les réponses apportées sont plus individualisées. Au-delà des solutions matérielles, il s'agit de répondre et d'accompagner le projet de vie des bénéficiaires.

Du côté des territoires : décentralisation, Europe, réforme des collectivités, les associations doivent composer avec une nouvelle donne territoriale.

3. Les objectifs des partenariats pour les associations

L'entreprise, un nouveau partenaire, au-delà du financier[43]

La relation aux entreprises privées est relativement nouvelle pour les associations. Sur les 46 % des associations ayant noué des partenariats, 72 % datent de moins de 5 ans.

Ces partenariats s'inscrivent dans une toute autre logique que celle qui lie les associations aux pouvoirs publics. Les premiers ne se substituent pas aux seconds, mais répondent au contraire de manière différente aux enjeux des associations. L'apport financier est perçu comme complémentaire à d'autres contributions, telles que : des compétences, un ancrage territorial, une aide matérielle, un partage d'expertise, un relais du message associatif.

Les associations sont également conscientes de l'importance de la RSE pour le développement des partenariats. 74 % d'entre elles considèrent qu'elles peuvent aider l'entreprise à mettre en place des actions RSE sur des domaines qu'elles connaissent bien (handicap, insertion, biodiversité).

42. Le salaire moyen par personne est de 19 190€ contre 26 740€ dans le secteur privé (La France associative en mouvement, Recherches & Solidarités, Octobre 2011).

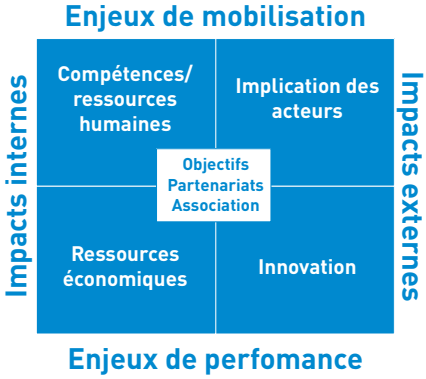
43. Les chiffres cités dans ce § sont tirés de l'étude ARPEA Associations, Comisis pour Avise-CPCA-Le RAMEAU, 2009. L'étude est disponible sur : www.mecenova.org

Les objectifs d'une association dans un partenariat

Pour une association quatre objectifs motivent la recherche de partenaires privés :

- **Mobiliser des compétences et/ou des ressources humaines :**
  - **Des forces vives** : les salariés de l'entreprise représentent un vivier de bénévoles pour l'association. Ils peuvent se mobiliser pour des actions ponctuelles (course solidaire, réaménagement d'hébergement), mais aussi devenir de futurs bénévoles réguliers ;
  - **Des compétences** : les savoir-faire de l'entreprise peuvent être utiles sur les fonctions support (informatique, communication, gestion de projet...), les compétences techniques (situation d'urgence) ou encore sur des expertises complémentaires à celles de l'association (ex : Crédit Foncier et SNL sur l'immobilier).

4 objectifs de partenariat pour l'association



- **Obtenir des ressources économiques** pour consolider le modèle économique de la structure ou contribuer à un projet spécifique. Un partenariat privé peut également avoir un effet de levier sur d'autres partenaires financiers (d'autres entreprises, pouvoirs publics, FSE).

- **Impliquer des acteurs :** l'entreprise permet à l'association d'accroître la portée de son message, de renforcer son ancrage territorial, d'appréhender les enjeux du territoire sous un angle économique ou encore de dialoguer avec l'écosystème de l'entreprise.

- **Innover :** le secteur associatif a parfois des difficultés à déployer à grande échelle ses expérimentations. Dans ce processus, les entreprises peuvent apporter leur expertise pour contribuer à l'émergence des innovations mais aussi appuyer l'association dans l'essaimage de leurs initiatives. Par exemple, Renault appuie Voiture & Co dans le développement d'une offre de mobilité à destination des publics en difficulté économique.

Les besoins des associations

Les besoins des associations se différencient selon qu'ils relèvent du fonctionnement ou des projets.

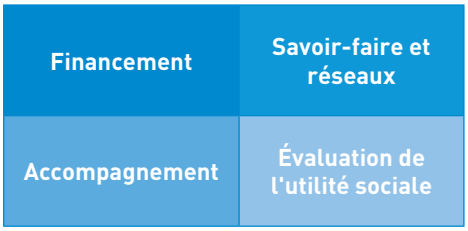
Les besoins sur l'action récurrente. 3 natures de moyens sont nécessaires aux associations pour assurer leur fonctionnement :

- **Des moyens financiers** : soutien à des projets de terrain, actions ponctuelles, ou pour consolider le développement de la structure ;
- **Des moyens humains** : bénévolat ou mécénat de compétences, tutorat, parrainage au profit des bénéficiaires ou de l'association ;
- **Des moyens matériels** : logistiques (locaux, véhicules), dons matériels (ordinateurs, matières premières transformables), mise en relation (presse, réseaux).

Les besoins sur les projets d'innovation. Leur développement nécessite quatre types de moyens.

- **Des besoins financiers** : de la R&D au déploiement, les financements doivent être adaptés aux étapes du processus d'innovation, tant dans leur montant que dans leur forme (dons, prêts, apport en fonds propres) ou encore dans leur temporalité (projets à moyen-long terme) ;
- **Des besoins d'accompagnement** : un accompagnement est souvent structurant pour aider l'association à pérenniser son projet et à le projeter dans un développement maîtrisé ;
- **Des besoins en compétences** : l'accès à des compétences rares et à des réseaux complémentaires à ceux de la structure porteuse est indispensable aux projets d'innovation ;
- **Des besoins d'évaluation de l'utilité sociale** : évaluer l'impact du projet et disposer d'un tiers de confiance pour structurer et valider la démarche est un véritable atout.

4 besoins complémentaires pour développer des projets d'innovation



Face à la raréfaction des moyens que subissent les associations, les partenariats privés deviennent de véritables leviers stratégiques pour les projets d'intérêt général, notamment en matière d'innovation sociétale. Dans cette optique, l'entreprise a toute sa légitimité et son utilité pour accompagner le développement des projets à forte utilité sociale. L'entreprise partenaire doit toutefois veiller à ce que son engagement soit en cohérence avec son positionnement et ses enjeux.

Les chiffres des associations par domaine

La dernière étude de cadrage sur le paysage associatif français a été menée en 2007. Elle dénombre 1,3 million d'associations[44]. Parmi elles, 1 117 000 sont sans salariés et 182 900 sont employeurs. Selon les domaines, la réalité des situations est très variable.

1. Une majorité d'associations sportives, culturelles et de loisirs

Les associations sportives, culturelles et de loisirs représentent 66 % du nombre total d'associations. 1 association sur 4 intervient dans le domaine sportif.

En seconde position, **les associations de défense des droits et des causes** pèsent pour 15,5 % de l'ensemble.

Les associations au service de tiers bénéficiaires (associations humanitaires, d'action sociale, de santé, d'éducation) — par opposition aux associations dites de membres ou d'adhérents — forment le 3ème grand type d'associations.

Nombre d'associations selon le domaine

	Associations sans salarié	Associations employeuses	Total (effectifs)
Action Caritative et Humanitaire	42 900	8 200	51 100
Action Sociale/Santé	96 200	38 200	134 400
Défense des droits et des causes	164 200	6 500	170 700
Éducation/Formation/Insertion	31 200	15 600	46 800
Sports	265 200	52 000	317 200
Culture	231 400	35 100	266 500
Loisirs et vie sociale	254 150	15 600	269 750
Économie et Développement local	31 850	11 700	43 550
Total	**1 117 100**	**182 900**	**1 300 000**

Il est à noter que les associations interviennent souvent dans plusieurs domaines : sport et handicap, insertion et environnement, culture et loisirs

44. L'ensemble des chiffres présentés dans ce focus sont tirés de l'enquête nationale menée auprès du secteur associatif par le CNRS et le Laboratoire Matisse de la Sorbonne, sous la direction de Viviane Tchernonog.

2. Les disparités de l'emploi selon le domaine d'activité de l'association

La très grande majorité des associations sont de très petites associations locales de bénévoles. Ces associations sans salarié sont actives dans tous les domaines, mais principalement dans **le sport, la culture, les loisirs et la défense des droits et des causes.**

Les associations employeuses sont environ 183 000. Plus de 60 % d'entre elles n'emploient qu'un ou deux salarié(s). Ces associations sont pour l'essentiel actives dans le **secteur médico-social, l'insertion et la formation**.

Les associations ont très majoritairement des organisations de petite taille : plus de la moitié d'entre elles n'emploie qu'un ou deux salarié(s) à temps plein ou partiel, mais certaines disposent de budgets importants et sont de très gros employeurs, notamment dans le sanitaire et social.

Répartition des associations employeuses et de leurs établissements par taille d'effectif au 31 décembre 2012 selon l'ACOOS (en %)

Nombre de salariés	Nombre d'associations	Nombre d'établissements	Effectif salarié
1 ou 2	36 %	31 %	4 %
3 à 5	15 %	14 %	5 %
6 à 9	9 %	8 %	5 %
10 à 19	7 %	7 %	8 %
20 à 49	6 %	6 %	15 %
50 à 99	2 %	3 %	12 %
100 à 199	1 %	3 %	11 %
200 ou plus	1 %	9 %	39 %
Total en %	**100 %**	**100 %**	**100 %**
Total en nombre	**147 811**	**179 207**	**1 753 513**

Source : Enquête CNRS - Centre d'économie de la Sorbonne « le paysage associatif français » - 2011-2012

Répartition de l'emploi salarié (volume et masse salariale) selon le secteur d'activité (en %)

	Masse salariale	Volume horaire du travail salarié	Nombres d'emplois salariés	Nombre d'associations employeuses
Action Caritative et Humanitaire	3,7 %	5,4 %	3,1 %	4,5 %
Action Sociale/Santé	54,6 %	56,8 %	53,4 %	20,9 %
Défense des droits et des causes	3,6 %	3,4 %	4,5 %	3,6 %
Éducation/Formation/ Insertion	15,1 %	14,9 %	15,6 %	8,5 %
Sports	4,7 %	4,4 %	6 %	28,4 %
Culture	9,5 %	5,6 %	9,4 %	19,2 %
Loisirs et vie sociale	3,4 %	3 %	3 %	8,5 %
Économie et développement local	5,3 %	6,3 %	4,9 %	6,4 %
Total	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

Source : Enquête CNRS - Centre d'économie de la Sorbonne « le paysage associatif français » - 2011-2012

3. Des budgets variables selon le domaine d'activité

Les associations d'action sociale et de santé réalisent ensemble près de la moitié du budget cumulé des associations et 52 % du budget des associations employeuses.

Les associations du secteur de l'éducation représentent 14 % du budget des associations employeurs.

Le poids du **secteur sportif** est de 11 % du budget total du secteur associatif et compte pour un tiers dans celui des associations sans salarié.

Les associations de défense des droits et des causes, bien que très nombreuses, représentent une faible part du budget total (6 %), leur action s'appuyant en grande partie sur le bénévolat.

Budget moyen par association selon l'existence d'emplois salariés et le secteur d'activité (en euros 2012)

	Associations sans salarié	Associations employeuses	Ensemble	Ratio employeuses/ sans salarié
Action Caritative et Humanitaire	23 578 €	221 905 €	55 403 €	9
Action Sociale/Santé	10 445 €	979 507 €	285 878 €	94
Défense des droits et des causes	8 828 €	505 250 €	27 731 €	57
Éducation/ Formation/Insertion	22 270 €	651 285 €	231 942 €	29
Sports	15 233 €	101 345 €	29 350 €	7
Culture	8 503 €	179 114 €	30 974 €	21
Loisirs et vie sociale	8 666 €	232 042 €	21 584 €	27
Économie et Développement local	22 396 €	356 236 €	112 085 €	16
Ensemble	**11 712 €**	**393 798 €**	**65 469 €**	**34**

Source : Enquête CNRS - Centre d'économie de la Sorbonne « le paysage associatif français » - 2011-2012

L'évaluation de l'utilité sociale

Évaluer son utilité permet à l'association de prouver concrètement le bien-fondé de son action auprès de ses parties prenantes déjà engagées. Dans un univers fortement concurrentiel, ces preuves sont aussi un argument de poids pour mobiliser des soutiens potentiels.

1. Les composantes de l'évaluation de l'utilité sociale

La performance de l'association se juge au regard de la plus-value sociétale engendrée par son action. Celle-ci s'apprécie dans plusieurs domaines de société. L'Avise[45] distingue 6 thématiques : politique, économique, sociétal, social, environnemental et épanouissement individuel.

L'évaluation de l'utilité sociale comprend des critères (l'objet de l'évaluation) et des indicateurs de mesure (ce qui est concrètement mesuré). Ces indicateurs sont de 3 niveaux :

- **Indicateurs de moyens** : ce que l'association a effectivement mis en place pour remplir ses objectifs ;
- **Indicateurs de résultats** : ce que l'action de l'association a produit sur les sphères de bénéficiaires concernées (populations, territoires, environnement) ;
- **Indicateurs d'impacts** : les effets induits de l'action de l'association sur la situation de ses bénéficiaires et sur la société (ex : modification d'une loi, amélioration de la qualité de vie).

L'exercice est complexe. D'une part, ni le périmètre ni les indicateurs ne sont évidents à déterminer. D'autre part, les associations disposent rarement des moyens nécessaires pour mener à bien ce travail. L'évaluation de l'utilité sociale est l'un des défis actuel du secteur.

Politique Faire évoluer la société Innover • Fonction d'aiguillon • Renforcement de l'esprit critique • Promotion des valeurs d'intérêt général	**Social** Réduire les inégalités • Égalité des chances • Développement de la capabilité et de l'autonomie • Égalité des habitants entre les territoires
Économique Bénéfices économiques pour la société • Développement de l'emplois • Création de richesses et de services • Dynamique économique d'un territoire • Coût évité à la société	**Environnement** Respect de l'environnement • Actions de protection de l'environnement • Éducation à l'environnement • Pratiques transverses respectueuses de l'environnement
Sociétal Favoriser la cohésion • Lien social • Citoyenneté • Démocratie • Diversité culturelle	**Épanouissement** Favoriser le mieux-être et le développement individuel • Cadre et conditions de vie • Capacités et compétences • Expression

45. Peu d'acteurs se sont emparés du sujet de l'évaluation de l'utilité sociale des structures d'intérêt général. Hormis l'Avise, citons pour le monde académique l'Institut de l'Innovation et de l'Entreprenariat Social de l'Essec.

2. Illustrations

Exemple d'un référentiel d'évaluation établi par l'Avise pour une structure de l'insertion par l'activité économique (SIAE).

Critères de l'utilité sociale	Indicateurs de moyens	Indicateurs de résultats	Indicateurs d'impacts
Lien social et mixité sociale	• Diversité d'origine culturelle des salariés • Temps de convivialité organisés durant les activités	Mixité effective de salariés dans l'ensemble des activités	Echanges en dehors du cadre de la structure entre personnes de cultures différentes
Réseau relationnel	• Travail en équipe	Échanges fréquents et conviviaux entre les salariés	Pérennité des relations en dehors du temps de travail
Insertion professionnelle	• Nombre de personnes embauchées et accompagnées • Nombre de formations	Nombre de salariés ayant élaboré un projet professionnel réaliste	Nombre de salariés en insertion ayant trouvé un emploi de plus de 3 mois, 6 mois après leur sortie
Citoyenneté		Nombre de salariés participant aux instances et à la prise de décision.	Taux de salariés s'impliquant dans d'autres structures

Le modèle économique des associations

Le modèle économique associatif est l'une de ses spécificités. Il est marqué par deux caractéristiques : le bénévolat et un financement provenant essentiellement de tiers.

1. Une RH bénévole à hauteur de 40 % de l'activité

Les ressources humaines associatives s'organisent autour d'**une mixité salariés/bénévoles**. Sur les 2,5 M d'ETP impliqués dans le secteur associatif, 40 % sont pourvus par des bénévoles, ce qui représente 16 millions d'individus. Si 86 % des associations ne vivent que grâce au bénévolat, les principales structures s'appuient aussi sur l'emploi salarié, qui complète et encadre l'activité bénévole de terrain.

La masse salariale représentant près de 60 % du coût des associations, le bénévolat est une ressource essentielle pour assurer l'efficience du modèle associatif. En France, celui-ci est valorisé à hauteur de 39,5 Mds €[46].

Repères

- Budget du secteur associatif : 85 Mds €
- Grandes masses des financements :
  - Financements publics : ≈ 50 %
  - Revenus d'activités : ≈ 36 %
  - Ressources privées : ≈ 4 %
  - Cotisation : ≈ 10 %
  - Valorisation du bénévolat : 39,5 Mds €

2. Un financement provenant principalement de tiers

Les revenus sont issus à **10 % des cotisations** et à **36 % des revenus d'activités** : prestations telles que formations, billetteries (événements), édition...

	Associations sans salarié	Associations employeuses	Ensemble
Cotisation	21,6 %	8,7 %	10,7 %
Don et mécénat	6,7 %	3,5 %	4 %
Recette d'activités publiques ou privées	56,5 %	61,3 %	60,5 %
Subventions publiques	15,1 %	26,5 %	24,7 %
Total en %	100 %	100 %	100 %
Total en millions d'euros	**11 700 €**	**393 800 €**	**65 500 €**

Source : Enquête CNRS - Matisse - Centre d'économie de la Sorbonne auprès des associations - 2005/2006

Les 55 % restant proviennent de financements de tiers.

46. Source : « Volunteering in cross-national perspective : evidence from 24 countries », Salamon & Sokolowski, Programme Comparative Non Profit Sector de l'Université John Hopkins. Programme d'étude sur le bénévolat dans les 24 pays de l'OCDE.

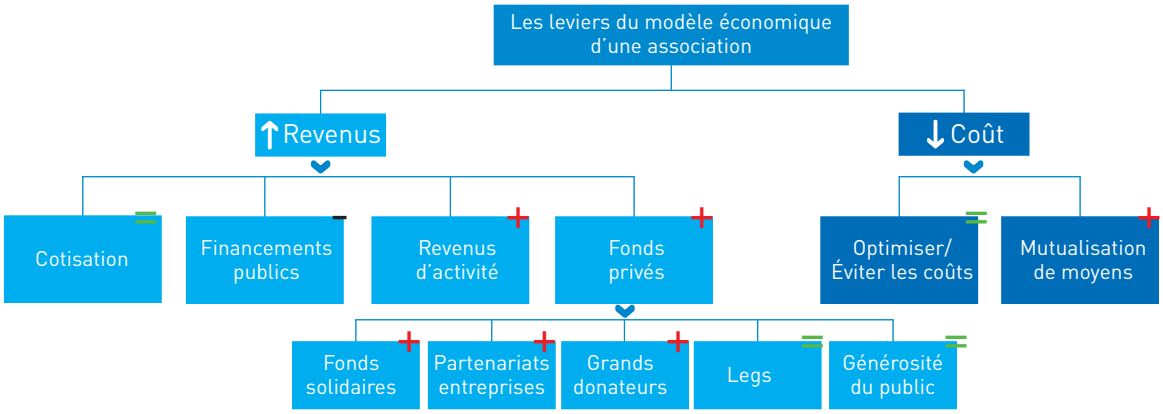
Les financements publics : l'État, les collectivités, l'Europe avec le FSE (fonds social européen) contribuent pour moitié au budget du secteur associatif. Ils tiennent une place différente selon les associations : quasiment inexistants dans les toutes petites associations, ils représentent environ 55 % pour les associations employeuses. Ils sont très présents dans le secteur sanitaire et social, mais aussi dans les secteurs de l'éducation et de la culture. Au cours des vingt dernières années, l'État s'est financièrement désengagé au profit des collectivités locales et territoriales. Aujourd'hui les communes représentent 11,5 % de l'ensemble des financements des associations. Sur la période 2005-2011, la part des financements publics est passée de 54 % du budget à 49 %. De plus la nature de la relation a beaucoup évolué puisque les subventions qui représentaient 2/3 des financements publics en 2005 ne représentent plus que 50 %.

Les financements privés des particuliers : générosité du public (2 Mds €), legs (1 Md €), grands donateurs (entre 0,5 Mds et 0,8 Mds €).

Les financements privés des entreprises et fondations : le montant du mécénat se monte à 2 Mds € ; les 1 700 fondations françaises disposent de près de 14 Mds € d'actifs et redistribuent 0,4 Mds € par an (dont 25 % par les fondations d'entreprises)[47].

3. Un modèle économique fort de différents leviers

L'accès aux ressources financières étant plus limité, il est essentiel pour les associations d'anticiper et d'innover en matière de modèle économique. Pour cela, les associations ont la possibilité d'actionner plusieurs leviers autour de **la réduction de coûts** ou de **la diversification des financements**, avec des potentialités plus ou moins fortes.



47. Source Admical, 2012

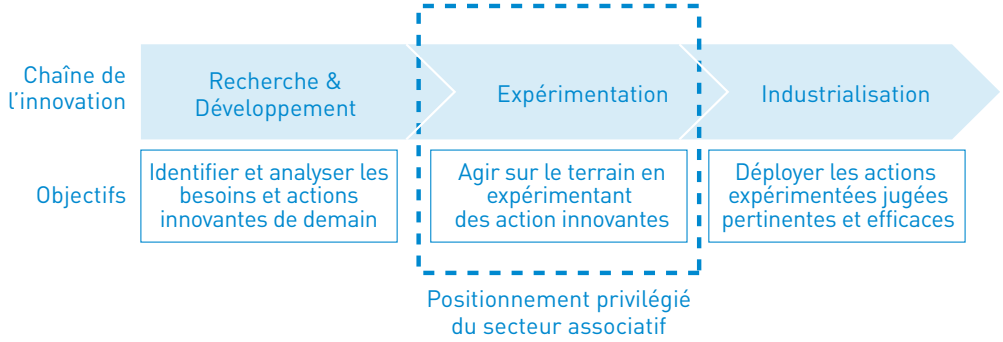
L'innovation sociétale du secteur associatif

L'innovation n'est pas seulement technique et technologique ; elle est aussi sociale et sociétale. Dans ces domaines, les associations ont une véritable valeur ajoutée, fondée sur 3 points forts :

- une **connaissance des territoires et des populations fragiles** qui leur permet d'identifier précisément les besoins et les contraintes ;
- une **capacité à apporter des réponses au plus près du terrain** en expérimentant pragmatiquement les solutions et en les faisant évoluer en fonction de la réalité territoriale ;
- un **modèle économique atypique** (notamment avec une forte capacité à mobiliser le bénévolat) qui permet aux associations d'agir avec souplesse et réactivité.

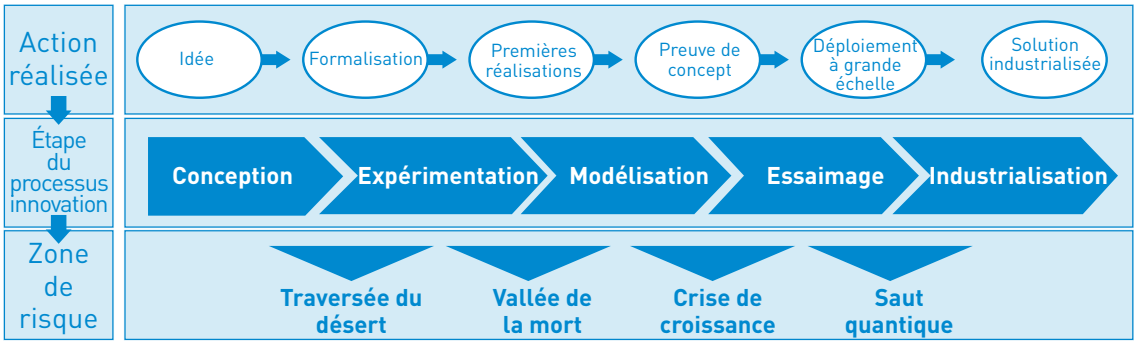
Grâce à ces atouts, des associations ont pu développer des innovations sociétales comme la téléphonie adaptée aux personnes en précarité, des solutions de mobilité pour les jeunes en difficulté, une action de prévention santé par le sport adaptée aux personnes âgées ou encore un accompagnement pour des porteurs de projets sans emploi.

Du fait de ces 3 caractéristiques le secteur associatif a un positionnement privilégié sur l'expérimentation, dans la chaîne de l'innovation.



Faire émerger une innovation contient des zones de risques plus ou moins difficiles à affronter pour les associations. Pour les accompagner dans ce cheminement, les partenaires privés et/ou publics sont structurants et doivent être adaptés selon les étapes.

Les 6 étapes et les zones de risques du processus d'innovation[48]



Fortes de leur proximité terrain, les associations ont une solide capacité à affronter la **« traversée du désert »**, et pour un nombre conséquent de projets à traverser la **« vallée de la mort ».**

48. Source : Le RAMEAU

Elles ont beaucoup plus de difficultés à faire face à la « **crise de croissance »**, et encore plus de handicaps à assurer seules le **« saut quantique »**, c'est-à-dire le déploiement généralisé des innovations qu'elles ont su développer.

C'est dans ce cadre que les partenariats stratégiques peuvent avoir une véritable valeur ajoutée. Bien positionné, le partenaire peut en effet soutenir structurellement les initiatives à fort impact sociétal.

Les besoins des associations

1. Les besoins financiers

Deux affectations des financements sont possibles : le **financement de projets/programmes** et le **financement structurel**.

Le financement de projets/programmes

Il consiste à soutenir des projets de terrain qui relèvent de l'activité de l'association. Par exemple, soutenir les Restos du Cœur dans leur activité de distribution de repas. Ce type de financement est le plus courant, mais il ne suffit pas à pérenniser l'association.

Le financement structurel

De plus en plus les entreprises se mobilisent pour soutenir structurellement les associations. Pour qu'elles soient en mesure de réaliser leur action, elles ont en effet besoin d'avoir une base solide. Les entreprises sont des partenaires légitimes pour soutenir la capacité de développement d'une association et faciliter son esprit d'entreprendre. Ce soutien est particulièrement utile pour les projets d'innovation, autour de deux besoins complémentaires : l'ingénierie de projet et l'expérimentation.

- **L'ingénierie de projet**

  Elle désigne l'ensemble des éléments qui étayent l'expérimentation : formalisation, cartographie des solutions existantes, analyse des besoins, structuration du programme, suivi, capitalisation des enseignements. Ces différents éléments sont particulièrement chronophages pour une association dont les moyens déjà restreints sont principalement consacrés à l'action de terrain. Les financements ne tiennent toutefois que rarement compte des besoins réels en « temps-homme » pour structurer l'activité.

- **L'expérimentation**

  Les associations sont souvent très compétentes pour identifier les financements territoriaux permettant d'expérimenter localement une initiative innovante. Néanmoins, le soutien en amont d'un partenaire peut être un levier pour crédibiliser le projet et raccourcir le temps de prise de décision des co-investisseurs. Le fait d'avoir un partenaire qui fait confiance au projet, et qui a donc déjà étudié ses modalités pratiques, permet en effet aux autres investisseurs potentiels d'être en confiance, voire d'éviter des coûts d'analyse de dossiers.

2. Les besoins en accompagnement et en compétences

Les besoins des associations en matière d'accompagnement et de compétences s'expriment de plusieurs manières.

L'expertise

À travers le bénévolat ou le mécénat de compétences, l'entreprise peut aider l'association sur ses fonctions transverses (SI, juridique, RH) et/ou sur son cœur de métier avec des échanges de pratiques (exemple : le Crédit Foncier et SNL sur des questions d'expertise immobilière). C'est par exemple ce que propose la Fondation Emergences en Rhône-Alpes. Ses dirigeants de PME mettent leurs compétences à disposition de porteurs de projet d'intérêt général pour les aider à monter leur projet.

L'accompagnement stratégique

Face aux mutations auxquelles les associations sont confrontées, le recours à du conseil en stratégie et management peut aider l'association à se projeter et à définir son développement. Cet appui est notamment crucial au moment de la modélisation de l'innovation et/ou de la refonte de son modèle économique. C'est par exemple ce que le Groupe AG2R La Mondiale propose à ses associations bénéficiaires dans le cadre de son fonds d'innovation.

La formation

Le financement d'une formation pour accroître la professionnalisation de l'association est une forme de soutien innovante. C'est par exemple ce qu'offre France Mutuelles à ses clients associatifs au travers de formations effectuées par l'Adema[49] à l'École des Mines de Paris.

49. Association pour le développement du management associatif.

S'engager dans un partenariat : modalités pratiques

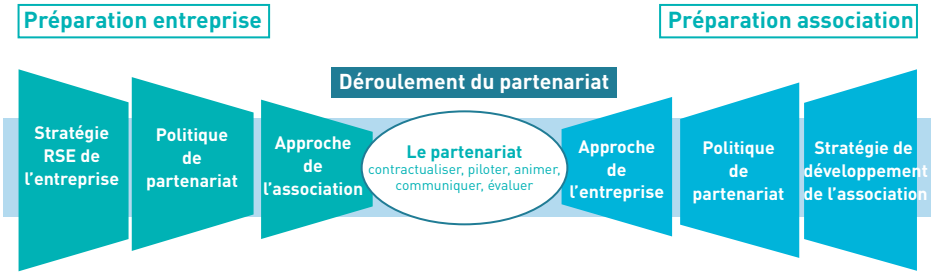
Modalités pratiques pour passer à l'acte

Malgré la conviction du dirigeant, le passage à l'acte reste souvent complexe. Par où commencer ? Quelle démarche suivre ? Comment faire évoluer le partenariat ?

1. Le processus de partenariat

La plupart du temps, les partenariats se construisent de manière empirique. Toutefois, réussir un partenariat, nécessite un cadrage à plusieurs niveaux. Il suppose une préparation du côté de l'association, de l'entreprise, mais aussi une définition conjointe du futur partenariat. Que ce soit de manière formelle ou informelle, le partenariat s'intègre dans un triple processus : la préparation de l'association, la préparation de l'entreprise, le déroulement du partenariat.

Le processus global de partenariat



Une stratégie RSE n'est pas indispensable pour établir des partenariats, mais constitue un terreau favorable. Des études comportementales récentes[50] démontrent que les entreprises ayant adopté une stratégie RSE sont plus enclines à nouer des partenariats : l'ensemble de ces entreprises dites « engagées RSE » enregistre d'ailleurs le plus fort taux de présence de partenariat. C'est pourquoi la méthodologie de partenariats présentée ici pour l'entreprise prend ses racines dans sa stratégie RSE.

Il faut souligner qu'une stratégie RSE ne s'apparente pas forcément à une démarche formalisée. Elle peut correspondre à des actions empiriques et pragmatiques et désigne plus globalement une attitude favorable à ce type de démarche.

Les étapes présentées détaillent les éléments à prendre en compte pour faire progresser leur partenariat.

La préparation de l'entreprise

Pour que les partenariats apportent une véritable plus-value à l'entreprise, celle-ci doit valider 3 étapes :

- Articuler la politique de partenariat aux enjeux de l'entreprise

Que l'entreprise ait clairement formulé ou non une stratégie RSE, il est préférable que les partenariats s'intègrent aux enjeux de l'entreprise. En fonction des priorités identifiées, quelles sont celles où il serait utile/nécessaire de s'appuyer sur des partenaires associatifs ?

Par exemple, une entreprise du secteur de l'industrie a un enjeu de gestion des déchets. Ne possédant pas l'expertise du recyclage, l'entreprise choisit de se rapprocher du secteur associatif pour développer une solution adaptée.

50. « Étude comportementale 2012 Entreprises et Associations face aux partenariats » COMISIS pour Le RAMEAU.

- Cadrer la politique de partenariat

L'entreprise détermine ce qu'elle attend concrètement du partenariat. Par rapport aux quatre types d'objectifs (management, dialogue avec les parties prenantes, performance économique, innovation), quels sont ceux qui sont prioritaires ? Sur quelles thématiques l'entreprise souhaite-t-elle développer des partenariats (insertion, handicap, lutte contre l'illettrisme, éducation, sport, biodiversité) ?

- Trouver l'association

Une fois que l'entreprise a clarifié ses attentes, il lui faut cibler le type d'association pouvant y répondre : quels sont les critères pour s'assurer de choisir le bon partenaire ? Comment rencontrer des associations ?

La préparation de l'association

La démarche de partenariat est symétrique : pour l'entreprise ou pour l'association, la trame de questionnement est notamment identique. Un projet de partenariat à fort potentiel pour l'association s'articule à son projet de développement. Ce préalable lui permet d'évaluer la pertinence de recourir à des partenariats privés. Ils ne conviennent en effet ni à toutes les associations, ni à tous les projets.

L'association fixe ensuite les orientations de sa politique de partenariat : ses objectifs, ce qu'elle peut apporter à l'entreprise, ce dont elle a besoin. Ces points constituent son « offre » de partenariat, que l'association sera en mesure de partager avec les entreprises rencontrées.

Le 3ème temps consiste à cibler les entreprises potentielles et à les rencontrer pour leur présenter l'offre de partenariat. Cette étape est peut-être la plus délicate, les opportunités de rencontres entre les deux mondes étant peu nombreuses et la démarche étant relativement nouvelle pour les associations.

La préparation du partenariat

Une fois l'association et l'entreprise décidées à se lancer dans un partenariat, il s'agit de définir ensemble le projet de partenariat et de s'accorder sur ses modalités de réalisation. Le projet doit laisser aux deux partenaires une certaine latitude leur permettant de coconstruire. Les modalités des partenariats se déterminent conjointement sur 5 points : le plan d'actions, la contractualisation, le pilotage, la communication et l'évaluation. Plus le projet a été préparé en amont, plus la mise en œuvre et le pilotage du partenariat sont faciles.

Ce cadrage est d'autant plus important que les modes de fonctionnement des deux acteurs sont très différents. Il permet de lever les ambiguïtés sur les attentes respectives.

2. La mise en œuvre du partenariat

La mise en œuvre d'un partenariat recouvre la phase de contractualisation, les modalités de pilotage, le suivi des actions, de communication, et de préparation à l'évaluation du partenariat.

La contractualisation

Contractualiser le partenariat n'est pas une obligation, mais représente un atout pour la réussite du partenariat. **Cet acte a pour objectif de formaliser les engagements respectifs et d'encadrer juridiquement le partenariat.**

Il vient conclure **une phase de négociation** entre l'association et l'entreprise au cours de laquelle se déterminent les termes du partenariat : son ambition, ses actions, ses modalités pratiques, les moyens mis à sa disposition et les rôles respectifs. **Prendre le temps d'échanger est essentiel** pour que les partenaires puissent s'accorder sur ce qu'ils souhaitent concrètement faire ensemble. Selon les projets, plusieurs mois sont parfois nécessaires pour aboutir au lancement effectif du partenariat.

La gestion du partenariat

Les modalités de gestion du partenariat s'organisent autour de la mise en place des actions prévues, de leur pilotage et de la communication.

- **Le plan d'actions** se détermine au regard du projet dont il est question. Mettre en place une procédure de suivi, aussi légère soit-elle, contribue à animer le partenariat par un échange régulier d'informations et alimente le comité de pilotage.

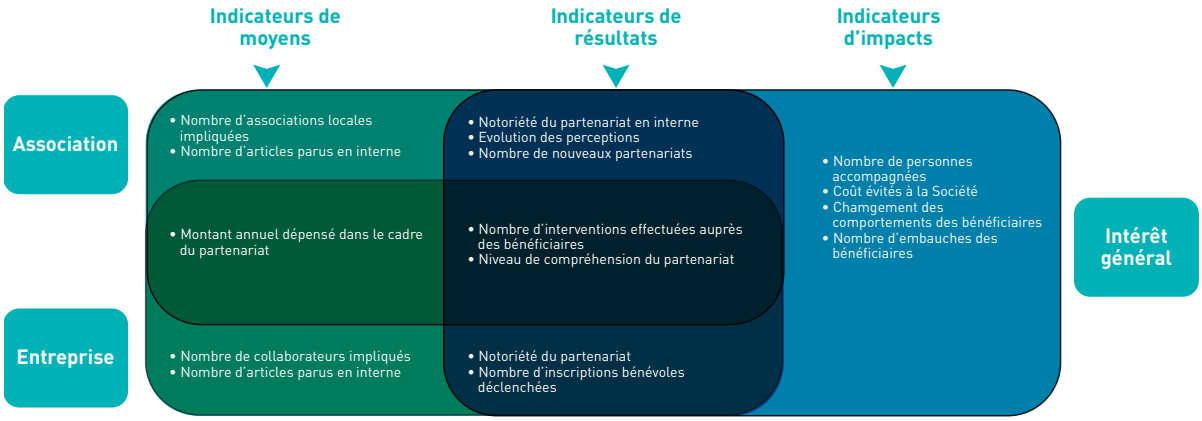
- **Le pilotage** désigne les instances et les modalités de gouvernance du partenariat. En fonction du projet, le mode de pilotage est plus ou moins complexe. Dans le cas des partenariats entre PME et associations locales, le pilotage est généralement assuré de manière informelle par les dirigeants respectifs des structures.

- **La communication** est un sujet qui mérite d'être soigneusement encadré par les deux partenaires, en particulier pour éviter le risque de retours négatifs (accusation d'instrumentalisation ou de *green/social washing*). Pour illustrer véritablement l'engagement de l'entreprise, il est préférable d'orienter les informations données sur les actions et les résultats concrets du partenariat.

La préparation de l'évaluation

Pour lever toute ambiguïté, il s'agit de prévoir ensemble en amont les critères qui permettent d'évaluer la réussite de l'action engagée en commun et de juger objectivement de ses résultats. Plus les objectifs seront clairement partagés, plus la valeur ajoutée du partenariat sera forte pour les partenaires et pour le territoire.

Exemple d'évaluation d'un partenariat entre une association nationale et un groupe international



3. L'importance d'évaluer le partenariat

L'évaluation mesure concrètement ce que le partenariat a apporté à ses 3 bénéficiaires : l'entreprise, l'association et le bien commun. L'exercice est complexe, car il ne fait pas appel aux mêmes critères ou aux mêmes mécanismes mesurant la performance économique. L'évaluation des partenariats en est encore à ses débuts et peu de méthodes existent à ce jour[51].

Pourquoi évaluer ?

La démarche permet d'apprécier concrètement l'utilité de l'engagement de l'entreprise auprès de l'association. L'évaluation fournit des éléments de preuve pour justifier de cet engagement auprès des parties prenantes. C'est aussi un moyen de dégager des pistes d'évolution.

En ce sens, l'évaluation du partenariat ne se réduit pas à un contrôle des moyens mis en œuvre ou à un constat de l'écart entre résultats et objectifs attendus. Il s'agit d'envisager ensemble les moyens de dépasser ces objectifs et résultats. C'est à cette condition que l'évaluation peut devenir un outil d'amélioration continue et de valorisation.

Les 3 objectifs de l'évaluation

L'objet de l'évaluation

L'évaluation concerne **le projet et les pratiques du partenariat**.

L'évaluation s'applique aux **3 bénéficiaires du partenariat :** l'entreprise, l'association et le bien commun. Il s'agit de déterminer pour chacun d'eux ce que le partenariat a apporté.

Évaluer ce triple apport se fait grâce à **des critères**, dont le choix dépend du projet évalué et des objectifs des partenaires. Sur la prévention du surendettement, l'ADIE et BNP Paribas mesurent par exemple l'inclusion sociale et financière des bénéficiaires.

Pour juger ces critères, **3 natures d'indicateurs** sont à distinguer :

- **Les moyens** : qu'est-ce qui a été produit par l'association et l'entreprise ?
  Exemple : 250 affiches de sensibilisation au recyclage.

51. Voir le Guide pratique sur l'évaluation du mécénat et des partenariats entreprises associations de l'IMS-Entreprendre pour la Cité paru en 2010.

- **Les résultats** : qu'est-ce qui a été concrètement réalisé ?
  Exemple : les 250 affiches ont été distribuées dans 50 établissements scolaires et 20 000 élèves ont pu être touchés.
- **Les impacts** : quels sont les effets induits sur l'ensemble des parties prenantes ?
  Exemple : changement des pratiques de recyclage au sein des familles des enfants sensibilisés.

Il convient également de déterminer **les modes opératoires de l'évaluation :** la temporalité (à quel moment évaluer ?), la maîtrise d'œuvre (qui évalue ? Faut-il avoir recours à un tiers de confiance ?), les outils et méthode (quel référentiel ? comment analyser ? quels livrables ?).

L'évaluation est à cadrer en amont en proposant un cadre de référence partagé de ce qui sera évalué. Même si ce cadre est susceptible d'évoluer au fil du partenariat, il est essentiel pour permettre aux partenaires de vérifier que le partenariat est bien en phase avec leur perception respective des actions à engager et des objectifs à atteindre. L'évaluation est un élément essentiel pour le changement d'échelle d'un partenariat.

Les clés du succès d'un partenariat

1. Les clés du succès d'un partenariat

Il n'y a pas de recette miracle pour réussir un partenariat mais certaines actions permettent toutefois de le sécuriser. Voici les 8 principes à suivre pour favoriser la réussite du partenariat.

Susciter l'adhésion en interne

La démarche de partenariat — et plus globalement celle de la RSE — n'est durable que si elle est partagée et acceptée en interne.

La vision politique est importante pour assurer l'engagement de l'entreprise dans des partenariats. La démarche doit être portée par la direction et nécessite donc en premier lieu une implication de la gouvernance de l'entreprise.

Partager la vision en interne avec ses équipes est également une condition pour ancrer le partenariat dans l'entreprise. Dans cette perspective, un discours accessible et argumenté facilite l'appropriation.

Professionnaliser la démarche

La complexité de la démarche de partenariat suppose de l'aborder avec professionnalisme. Si les personnes au sein de l'entreprise concernées par le partenariat sont rarement formées à cette mission, elles peuvent s'appuyer sur une méthode, comme celle présentée dans ce guide. Il est également possible de recourir à un professionnel du sujet (voir la fiche outil 6.1. Les sources d'information et d'appui pour les entreprises).

Se préparer : cadrer le partenariat en amont

Se préparer au partenariat permet d'une part de clarifier ses objectifs et sa politique de partenariat ; d'autre part de s'organiser en interne pour anticiper les moyens à mobiliser et être en mesure de suivre le partenariat dans le temps.

Le cadrage nécessite de s'accorder sur l'ambition (du partenariat et pour les partenaires), les actions concrètes à mettre en œuvre, les moyens, le périmètre du partenariat (cibles, territoires), les modalités pratiques (pilotage, suivi, communication), l'évaluation et la sortie du partenariat.

Formaliser les engagements

Si la formalisation n'est pas toujours obligatoire elle minimise les risques d'incompréhension et engage plus fortement les partenaires. Elle se traduit par un document partagé qui stipule les objectifs du partenariat, les engagements de chacun et les aspects juridiques (confidentialité, résiliation).

Ancrer le partenariat dans des actions concrètes

Le partenariat ne se réduit pas à la signature d'une convention. Encore faut-il le nourrir d'actions concrètes pour lui donner vie. Les actions sont le signe tangible que l'engagement de l'entreprise est sincère ; elles participent de l'adhésion en interne et préviennent du risque d'être accusé de *green/social washing* ou d'instrumentalisation.

Suivre le partenariat après la contractualisation

Après la contractualisation, le partenariat commence véritablement. Les actions mises en œuvre nécessitent d'être suivies, et la relation entre les deux partenaires entretenue.

La mise en place d'outils de suivi en interne et à partager avec l'association sont un plus dans cette démarche.

Évaluer les résultats

Mesurer le retour sur engagement de l'entreprise est un moyen de justifier l'investissement de l'entreprise en interne et de prouver son engagement en externe. Le partenariat s'évalue au regard de ce qu'il apporte à l'entreprise, à l'association et à la société.

Être transparent

La transparence entre les partenaires est un gage de co-construction. Un partenariat ne doit pas amener l'association à restreindre sa capacité à challenger son partenaire ; l'entreprise ne doit pas non plus se sentir obligée de masquer ses difficultés ou ses points faibles. Le partenariat est là au contraire pour aider les deux parties à résoudre leurs défis respectifs.

2. Les clés du rapprochement associations-entreprises

Une étude a été réalisée auprès du réseau territorial du MEDEF et des fédérations professionnelles pour recueillir le point de vue de chacun sur les partenariats[52]. Nous vous présentons ci-après les leviers suggérés par les acteurs pour favoriser le rapprochement entre associations et entreprises.

52. Enquête réalisée entre juin et août 2012 par entretiens téléphoniques auprès de 6 MEDEF territoriaux et 8 organismes professionnels.

La vision des fédérations professionnelles

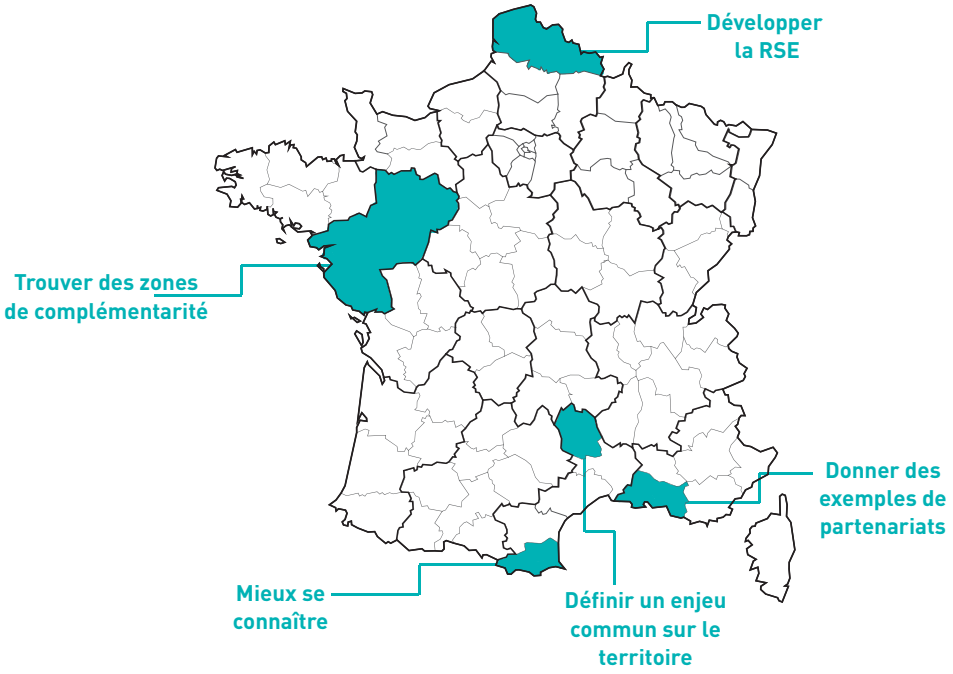
Fédération Française du Bâtiment
Articuler les partenariats à la vision du dirigeant d'entreprise et à la réalisation du projet associatif.
Passer par l'action commune pour apprendre à se connaître.

Syntec Conseil en Management
Aider les entreprises à comprendre le secteur associatif.
Démontrer aux entreprises l'intérêt de travailler avec des associations.

Fédération des entreprises de propreté
Intégrer en amont des associations en lien avec les problématiques des entreprises.
Bénéficier d'une structure neutre pour favoriser les échanges.

Union Nationale des Industries Minières et Métallurgiques
Considérer les partenariats comme un levier stratégique pour l'entreprise et non comme une action marketing.
Mobiliser les T/PME grâce à des actions très concrètes sur des problématiques précises qu'elles ne peuvent résoudre seules.

La vision des MEDEF territoriaux



Autodiagnostic pour structurer sa démarche de partenariat

Cette fiche propose un outil pratique pour structurer la démarche de partenariat de l'entreprise. Conçu comme un autodiagnostic, cet outil aide l'entreprise à prendre une décision et à choisir ses orientations en termes de partenariats. Une série de questions est proposée sur 4 thèmes : les enjeux de l'entreprise, le bilan des partenariats, les objectifs recherchés, les points clés à privilégier.

1. Autodiagnostic

Valider les enjeux de l'entreprise

Cette partie analyse les enjeux et la maturité RSE de l'entreprise, deux préalables à une politique de partenariat porteuse de valeur pour l'entreprise et en cohérence avec elle.

Identité de l'entreprise :

- Quels sont les métiers et activités de l'entreprise ? Quelles sont ses valeurs ?
- L'entreprise est-elle déjà engagée dans une démarche RSE ?

Enjeux de l'entreprise :

- Quels sont ses principaux enjeux à 3/5 ans ?
- Quels sont les enjeux pour chaque axe RSE (économique, social, environnemental, sociétal) ?

Établir un bilan des partenariats

Au-delà des partenariats associatifs, il s'agit plus globalement de mettre en exergue la maturité de l'entreprise à travailler avec d'autres partenaires.

Bilan des partenariats :

- Quels sont les partenariats déjà engagés par l'entreprise : collectivités territoriales (collectivités locales, services déconcentrés), monde professionnel (fédérations, clubs), monde académique (écoles, universités), associations (associations locales/à l'international, clubs sportifs) ?

Enseignements :

- Quels enseignements retirer de ces partenariats ? A quels objectifs ces partenariats répondent-ils pour l'entreprise ? De quelles natures sont ces partenariats ?
- Quels sont les écueils à éviter et bonnes pratiques à retenir ?

Choisir ses objectifs de partenariat

L'entreprise définit ici les premières orientations de ses futurs partenariats associatifs (ou de ses partenariats existants que l'entreprise souhaiterait voir évoluer).

Orientations :

- Quels sont les objectifs recherchés dans un partenariat ? De quels types d'objectifs relèvent-ils ?
- Quelles sont les catégories de partenariat à privilégier ?

Validation :

- Est-ce que les objectifs et les catégories de partenariat retenus sont en cohérence avec les enjeux pré-identifiés et l'existant de l'entreprise sur le sujet ?

Identifier les points clés pour de futurs partenariats

Une dernière étape est nécessaire pour clarifier les pistes principales qui serviront à la recherche des futures associations partenaires.

- Quelles sont les thématiques à privilégier (environnement, insertion, handicap, culture) ? Quels territoires privilégier (local, national, à l'international) ?
- Quels moyens l'entreprise envisage-t-elle de mobiliser (humains, financiers, techniques) ?
- Quels sont les freins actuels et les clés du succès pour passer à l'acte ?

2. Illustrations : diagnostic d'une PME[53]

Valider les enjeux de l'entreprise

Activités : développement et vente de matériel pédagogique pour l'éveil et l'apprentissage des enfants.

Bilan RSE : une démarche RSE déjà en place autour de la qualité des produits, la valorisation de l'humain au sein de l'entreprise, le respect de l'environnement et l'éducation au développement durable.

Enjeux à 3/5 ans : le principal enjeu de l'entreprise à moyen terme est de se démarquer de ses concurrents par l'innovation, tout en maintenant ses valeurs. En matière de RSE, ses principaux enjeux environnementaux et sociétaux :

- **enjeu environnemental** : réduire l'impact des transports et éliminer la présence d'éléments néfastes pour l'environnement dans les produits.
- **enjeu sociétal** : innover sur les produits et services pour qu'ils contribuent à relever les défis sociétaux liés à l'éducation et à la dépendance.

Établir un bilan des partenariats

Des partenariats ont déjà été établis avec plusieurs acteurs de natures diverses. Ils sont principalement orientés sur le **dialogue avec les parties prenantes**.

Les relations se structurent majoritairement autour du **mécénat**. Mais l'entreprise a aussi mis en place des partenariats de type pratiques responsables et initié quelques actions en coopération économique et innovation sociétale.

53. Cette étude de cas est tirée d'un entretien avec une PME dans le cadre du programme de recherche du RAMEAU « PME & partenariats » en partenariat avec Generali. Par souci de confidentialité, le cas pratique présenté ici est anonyme.

État des lieux des partenariats	
Le monde académique • Écoles locales • Écoles de design	**Les fédérations professionnelles** • Participation à une fédération sur les soins palliatifs • Présidence d'une association locale de soutien au développement durable des entreprises
Les associations à vocation environnementale • Groupe ornithologique • Partenariat avec une association pour aider à la démarche de normalisation et de labellisation. Projet éducatif commun « Circus Ensemble pour la Terre »	**Les associations à vocation sociale et sportive** • Structure d'insertion pour le traitement des déchets • ESAT pour l'entretien d'espaces verts • Solidarité territoriale ponctuelle (avec un focus sur l'enfance) • Soutien à des associations sportives locales

Choisir ses objectifs de partenariat

La PME retient **deux objectifs** pour sa politique de partenariat :

- **le dialogue avec les parties prenantes** : à travers sa fondation, l'entreprise souhaite être identifiée comme un acteur majeur du soutien aux projets liés à l'enfance.
- **l'innovation** : l'entreprise a pour ambition de concevoir avec d'autres de nouveaux produits et services.

Pour répondre à ces deux objectifs, la piste des pratiques responsables est la catégorie de partenariat la plus adaptée. Des pistes secondaires sont envisageables en ce qui concerne le mécénat et l'innovation sociétale.

Ce choix est **en cohérence** avec l'enjeu global d'innovation et l'enjeu RSE sur l'axe sociétal.

Identifier les points clés pour de futurs partenariats

Les thématiques : le développement durable, le handicap chez l'enfant, la lutte contre la dépendance.

Les clés du succès : une stratégie d'alliances au service de la performance de l'entreprise ; de nouveaux canaux de diffusion et d'expérimentation avec des associations ; une mutualisation des investissements sur des projets de R&D sociétale à destination de l'enfance.

En conclusion : les pistes évoquées

Pratiques Responsables *piste 1*	Mécénat *piste 2*	Innovation sociétale *piste 3*
Co-créer des produits et services innovants : au service de l'enfance handicapée avec des associations spécialisées ; au service de la **lutte contre la dépendance** avec les EPHAD et des associations de seniors.	**Participer à l'éveil éducatif et moteur des enfants** avec des partenaires associatifs oeuvrant dans les domaines de l'éducation, de la protection de l'enfance et du handicap.	**Éduquer au développement durable** : concevoir un projet éducatif sur le développement durable pour les enfants ; mutualiser les réfléxions sur le sujet avec les différents acteurs du territoire.

Le choix d'un partenaire associatif[54]

Dans la démarche de partenariat, sélectionner le bon partenaire associatif est un point essentiel de la démarche de partenariat mais délicat à mettre en œuvre. Indépendamment des spécificités de chacun, tout processus de sélection se structure autour de deux temps :

- l'éligibilité : quelles sont les associations potentiellement partenaires ?
- la sélection : quelles sont les associations retenues ?

1. Les associations d'intérêt général

Il existe une définition fiscale attribuée aux associations d'intérêt général, mais pas de définition légale. Les associations reconnues d'intérêt général — au sens fiscal — sont habilitées à délivrer des reçus fiscaux en contrepartie des dons effectués par les partenaires privés. Cette attribution repose sur les critères suivants[55]:

- ne pas exercer une activité au profit d'un cercle restreint de personnes ;
- exercer une activité d'intérêt général non lucrative (pour cela, elle ne doit pas se situer dans le champ concurrentiel).

Pour bénéficier en outre du dispositif de défiscalisation, et être donc éligible au mécénat, les associations doivent prendre en compte trois critères supplémentaires :

- présenter un caractère particulier autour de l'un des domaines suivants : « philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel, concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel, à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises. » ;
- recevoir le versement avec une contrepartie limitée (la jurisprudence admet 25 % de la valeur du don) ;
- exercer une activité en France (territorialité du don).

Le respect de ces critères est obligatoire pour que l'association soit habilitée à délivrer un reçu fiscal, mais ce n'est pas une condition sine qua non pour la création de partenariats.

2. L'éligibilité : quelles sont les associations potentiellement partenaires ?

Cette première étape pose le périmètre des associations qui peuvent être soutenues par l'entreprise. Les critères portent sur la structure ou sur le projet présenté. Ils sont généralement peu nombreux. Les thématiques retenues et les facteurs d'exclusion sont souvent les principaux éléments de cette étape.

Les critères liés à la structure porteuse

Critères **juridiques**, comme par exemple :

- une association à but non lucratif régie par la Loi 1901 ;
- un organisme d'intérêt général à but non lucratif agissant sur le territoire français ;
- une structure pouvant délivrer un reçu fiscal.

54. Les éléments présentés dans ce focus sont principalement issus d'un benchmark des processus de sélection d'entreprises, de fondations et d'appels à projets.

55. Source : Guide fiscal du mécénat et du parrainage, France Active – CNAR Financement, 2010.

Critères de **territoire** : quel(s) territoire(s) d'implantation de la structure et/ou de son action souhaité(s) ?
- local, régional, national, international (pays ?) ?

Critères **d'ancienneté** : quelle durée minimale d'existence de la structure ?
- la durée minimale d'existence requise est généralement de deux ans.

Critères liés aux **bénéficiaires** : projets s'adressant à une communauté non restreinte de bénéficiaires.

Certaines entreprises, notamment au travers de leur fondation, ont également **des critères d'exclusion**. Par exemple :

- les associations à caractère politique ou cultuelle ;
- les projets portés par des personnes individuelles, des structures commerciales ou des administrations (excepté dans le domaine de la recherche).

Les critères liés au projet présenté

La thématique : le projet doit être en lien avec la/les thématique(s) promue(s) par l'entreprise.

L'utilité sociale du projet : par exemple le caractère solidaire du projet, son orientation vers des publics/territoires en situation de fragilité.

La nature de l'action : le soutien est par exemple accordé à des actions uniquement préventives et non curatives.

La nature de la subvention demandée :

- sont le plus souvent exclues les subventions de fonctionnement de la structure, les subventions de communication, les manifestations ponctuelles. Pour autant, une partie de la subvention accordée à un projet spécifique peut être affectée au fonctionnement de l'association, souvent entre 7 et 15 %.
- certains dispensent uniquement leur soutien à travers des subventions d'investissement.

L'origine de la présentation du projet :
Dans certains cas, un projet ne peut être soutenu que s'il est présenté ou parrainé par un collaborateur de l'entreprise. C'est le système retenu par SFR dans le cadre pour l'attribution des ressources de son fonds de soutien.

L'impact du soutien : si le soutien n'est pas apporté, cela remet-il en cause le projet ?

3. La sélection : comment sélectionner les associations ?

6 principes guident le choix des futures associations (cf. fiche outil 6.7. outils de sélection d'un partenaire) :

- la **pertinence** : le bien-fondé du projet par rapport à l'entreprise et aux enjeux d'intérêt général ;
- la **crédibilité** : notoriété, précédents résultats, autres partenaires ;
- la **fiabilité** de la structure porteuse et du/des porteur/s de projet, sa capacité à développer le projet ;
- la **viabilité** : un modèle économique pérenne ;
- L'**efficience** : efficacité des moyens et modes opératoires ;
- le **potentiel de partenariat** : sa proximité avec l'entreprise (ses valeurs, sa cohérence avec la stratégie/priorités RSE de l'entreprise) et sa capacité éventuelle à impliquer les collaborateurs.

Exemples des critères de choix d'une entreprise

Critères d'éligibilité	Critères d'exécution
Qui, par nature, peut devenir partenaire de l'entreprise ? • Structure ayant un projet d'intérêt général - la forme associative n'est pas exclusive • 4 thématiques possibles : - mobilité, sécurité routière, handicap, éducation	*Qui, par nature, ne peut pas devenir partenaraire de l'entreprise ?* • Ne pas déjà être partenaires d'un des concurrents directs

Critères de sélection

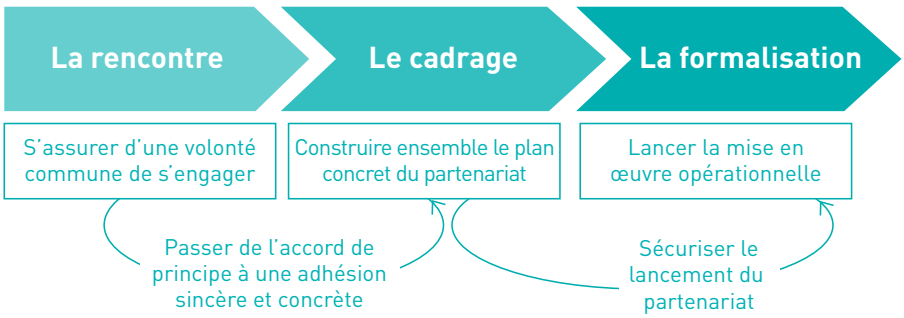
Sur quels critères sélectionner les partenaires de l'entreprise ?

- Une structure ayant au moins 3 ans d'ancienneté
- Une structure ayant une envergure nationale
- Un projet avec un impact social fort
- Une envie de collaborer/co) construire avec l'entreprise

La phase de négociation du partenariat

La phase de négociation s'inscrit entre le ciblage de l'association et les débuts du partenariat. A ce stade, la relation s'individualise, se personnalise. C'est une étape préalable au cours de laquelle se définissent conjointement les termes du futur partenariat. Elle est extrêmement importante car elle pose le cadre de la relation : c'est une clé de réussite pour la suite mais aussi un facteur possible d'échec si elle est mal conduite. Elle est rythmée par 3 temps : **la rencontre, le cadrage et la formalisation**.

Les 3 temps de la négociation



1. Se rencontrer

Le temps de rencontre avec une association vise à s'assurer d'une volonté commune de développer un partenariat. C'est un moment d'échange et d'écoute qui permet aux deux structures :

- de mieux se connaître ;
- d'exposer les objectifs de chacun et d'être en accord avec eux ;
- de s'accorder sur un enjeu commun et une cible de bénéficiaires.

Plusieurs mois sont parfois nécessaires pour que les deux acteurs apprennent à se connaître. Cette étape est un véritable investissement, puisque la conclusion du partenariat à l'issue de ces échanges n'est pas assurée. Plus le partenariat est d'envergure, plus cette étape préalable requiert du temps.

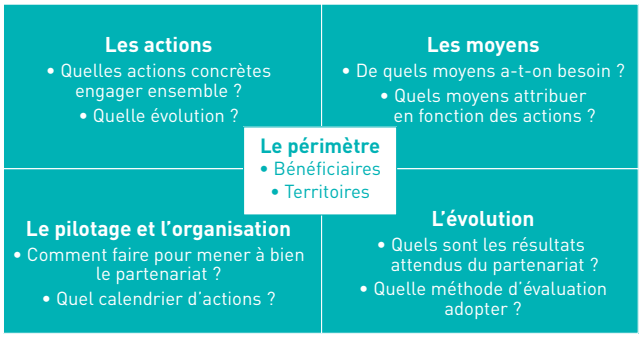
A l'issue de ces échanges, un accord de principe (tacite) entre l'entreprise et l'association détermine si les deux structures veulent s'engager plus en avant dans la phase de négociation.

2. Cadrer

Une fois les deux partenaires assurés de vouloir travailler ensemble, débute la négociation pour le cadrage du partenariat. L'entreprise et l'association affinent leur projet commun et s'accordent sur les modalités du futur partenariat. Cet exercice nourrit concrètement la vision partagée du partenariat. 5 éléments essentiels méritent d'être étudiés ensemble :

- **Les actions du partenariat** : quelles actions mener ensemble ? Quelle ambition du partenariat ?
- **Les moyens** : quels sont les moyens dédiés au partenariat (humain, financier, technique...) ?
- **Le périmètre** : quelle est la sphère envisagée de bénéficiaires (population/territoire) ?
- **Le pilotage et l'organisation** : quelles sont les instances de pilotage à mettre en place ? Quel est l'échelonnement dans le temps des actions envisagées ? Quelles sont les modalités de gestion opérationnelle ?
- **L'évaluation** : quelles sont les modalités d'évaluation du partenariat à prévoir ?

Les 5 éléments de cadrage



3. Formaliser

La formalisation désigne le ou les document(s) définissant les termes du partenariat. Couramment appelé « convention de mécénat », « convention de partenariat » voire « contrat de prestation » selon le type de relation en jeu, ce document a une valeur contractuelle et juridique. Si la rédaction d'une convention n'est pas encore une pratique très répandue[56], elle est pourtant une condition de succès : la convention officialise le partenariat pratique et scelle les engagements de chacun. Outre la portée symbolique de l'acte, formaliser a aussi une vertu : cela permet de partager les mêmes informations et de limiter les risques d'incompréhension.

Elle est signée par le représentant légal de l'association, souvent en la personne de son président ; du côté de l'entreprise la signature incombe au dirigeant pour les petites et moyennes structures et à la direction concernée pour les grandes entreprises (service mécénat, RSE, communication, fondation).

Dans le cadre de partenariats complexes, il est conseillé de formaliser les éléments de cadrage dans un plan d'action opérationnel. Ce document n'a pas de valeur juridique, mais peut être utile pour étayer la convention par des éléments tangibles. A la signature de la convention, les deux parties s'engagent alors contractuellement sur des aspects concrets qui seront déployés dans le cadre du partenariat.

Les deux documents de cadrage

La convention	Le plan d'action opérationnel
• l'objectif du partenariat • Les actions envisagées (macro) • Les moyens mis à disposition • Les engagements des 2 parties (notamment sur la communication) • Le pilotage stratégique • Les clauses de résiliation	• Détail des actions pour l'année • Les territoires et/ou les cibles (notament lorsque la 1er année est dédiée à une expérimentation) • Les modalités pratiques de mise en œuvre • Le pilotage opérationnel et stratégique (avec dates, noms...) • L'évaluation
▼	▼
Un document contractuel qui fixe les objectifs globaux et les engagements de chacun	Un document de travail détaillé qui peut évoluer avec le déroulement du partenariat

Selon les projets, il faut compter en moyenne entre 6 et 9 mois depuis le premier contact jusqu'à la signature de la convention. Pour les appels à projets, les délais sont réduits à 2 ou 3 mois.

56. Selon l'étude ARPEA Entreprises & Territoires, 36 % des entreprises ayant mis en place des partenariats déclarent avoir passé une convention avec leurs associations.

Les points clés du déroulement du partenariat

La phase de négociation achevée, le partenariat débute véritablement. L'investissement requis par sa préparation nécessite d'être maintenu pour éviter que le partenariat ne s'essouffle. L'exercice est difficile car il implique un engagement dans la durée. Pour le faciliter et assurer la bonne gestion du partenariat, 3 processus sont à maîtriser : **le pilotage, le suivi continu et la communication.**

1. Le pilotage

Le pilotage désigne la gouvernance du partenariat, c'est-à-dire la ou les instance(s) décisionnelle(s). Elles assurent les prises de décision importantes ainsi que les orientations du partenariat. Les instances de pilotage sont internes à chaque structure et/ou communes.

Un dispositif de pilotage comprend 3 dimensions : **la composition des instances de pilotage ; leurs rôles ; la fréquence des réunions de pilotage**. Chaque point est à adapter aux spécificités des structures et à celles du partenariat, ainsi que l'illustrent les pratiques ci-dessous.

Points clés	La composition	Les rôles	La fréquence
Exemples de pratiques	• **SFR - Emmaüs Défi** : le pilote et le chef de projet dédiés au partenariat au sein de chaque structure ; la direction de l'association et de la direction Citoyenneté et DD de SFR. • **Sati - JMV**[56]: direction générale de l'association et PDG de l'entreprise.	• **Crédit Foncier-SNL** : suivi et évolution du plan d'action ; bilan annuel. • **ND**[56] **- Ares** : un conseil stratégique valide les comptes et budgets, fait le point sur le partenariat ; un comité de pilotage traite des problématiques opérationnelles.	• **LBPF**[56] **- Crésus** : le comité de pilotage se réunit tous les 3 mois en phase d'expérimentation, puis tous les 6 mois. • **Sanofi – DNDI** : une réunion tous les 6 mois. • **ND – Ares** : le comité de pilotage se réunit toutes les 6 à 8 semaines.

Plus le partenariat est stratégique et ambitieux, plus les modalités de pilotage nécessitent une attention particulière. Voici quelques conseils pratiques pour chacune de ces modalités :

- **la composition** : un référent projet au sein de chaque structure ; une articulation entre les interlocuteurs mobilisés lors de la préparation du partenariat et ceux qui participent à son pilotage ; une implication des directions dans le comité de pilotage.

- **les rôles** : résoudre les problématiques/points de divergence posés par le partenariat ; valider la cohérence des actions avec le plan d'action ; donner les orientations.

- **la fréquence** : une réunion trimestrielle, surtout au démarrage de partenariats stratégiques ; une réunion semestrielle pour des partenariats déjà développés ou peu complexes.

57. Jardins de la Montagne Verte ; Norbert Dentressangle ; La Banque Postale Financement.

2. Le suivi

Suivre le partenariat permet d'entretenir la relation, d'alimenter les instances de pilotage, mais aussi d'alerter rapidement en cas de difficultés. Il est d'autant plus nécessaire que les partenariats sont complexes ou que l'entreprise soutient plusieurs projets associatifs. Le suivi comprend 3 éléments clés :

- **Des référents** : qui sont les interlocuteurs au sein des deux structures dédiés au suivi du partenariat ?
- **Des outils :** quels outils de suivi mettre en place ? Bilans intermédiaires, rapports d'avancement, tableaux de bord... leurs formats sont divers, mais ils doivent permettre de suivre l'avancement du projet de partenariat. Ces documents sont soit partagés par l'association et l'entreprise, soit à usage interne.
- **Des modalités** : quelle fréquence d'échanges ? Par quels moyens (rencontres, mail) ?

Le dispositif de suivi peut être formel — il est alors prévu dans la convention — ou informel, les deux options étant souvent complémentaires. Les échanges informels sont une façon d'animer la relation autour de moments conviviaux comme la participation aux événements organisés par les partenaires. Par exemple, l'épicerie solidaire Au Petit Plus organise chaque jeudi des déjeuners dans ses locaux, auxquels sont conviées ses entreprises partenaires (Carrefour, Crédit Foncier). Ces échanges maintiennent la dynamique et la mobilisation des partenaires et minimisent ainsi le risque de voir le partenariat se déliter dans le temps.

Suivi du partenariat : Exemples de pratiques

- Société Générale - Care : l'association effectue un reporting trimestriel à l'entreprise sur les programmes soutenus, complété par des rencontres informelles.
- Essilor - LSFM: l'ONG envoie chaque mois à Essilor un compte-rendu des actions menées dans le cadre du partenariat. Les référents du partenariat entretiennent également des contacts informels réguliers par mail ou par téléphone.
- Wolf – Emi Inter : Emi Inter effectue un rapport hebdomadaire sur le nombre d'heures d'utilisation des tondeuses à gazon mises à disposition par Wolf, ainsi qu'un bilan mensuel sur l'état des machines.

3. La communication

La communication n'est pas la finalité du partenariat mais un moyen de le valoriser. Il convient d'en déterminer avec l'association : **les cibles, l'ampleur, la temporalité et le contenu.**

Identifier les cibles

La communication s'effectue en direction de l'écosystème interne et/ou externe des structures.

- Cible interne de l'entreprise : salariés, direction, management intermédiaire, actionnaires.
- Cible externe : clients, fournisseurs, pouvoirs publics, institutions, acteurs sectoriels.

Le périmètre de la cible externe mérite une attention minutieuse pour savoir quels types d'informations délivrer à qui. Dans tous les cas, mieux vaut privilégier la communication interne avant de diffuser l'information à l'externe. La communication se fait soit séparément soit de manière conjointe.

Moduler l'ampleur de la communication

Pour certains partenariats, surtout lorsqu'ils s'ancrent dans la stratégie de l'entreprise, la communication aura intérêt à rester confidentielle. Une clause de confidentialité fixe parfois le type d'informations qui sont diffusables ou non. Pour GDF Suez et Emmaüs France, la communication est volontairement discrète. Carrefour, vis-à-vis de son partenariat avec FIDH, s'est également engagé à ne pas communiquer à des fins commerciales.

Choisir la bonne temporalité et le contenu approprié

Communiquer trop tôt expose au risque de critique de *green/social-wahing*. Il est préférable que la communication soit orientée sur les résultats concrets du partenariat. Ainsi le Crédit Foncier et SNL communiqueront vers l'externe essentiellement après l'évaluation de leur partenariat. De même, les partenaires stratégiques du WWF ne peuvent communiquer sur leur partenariat la 1ère année et doivent par la suite orienter leur communication sur les résultats concrets issus de ce partenariat.

L'évaluation du partenariat

Pour dépasser les logiques d'audit et faire de l'évaluation un outil d'amélioration continue et de valorisation du partenariat, 4 questions sont à traiter : le périmètre (sur quoi porte l'évaluation ?), les bénéficiaires (qui est concerné par l'évaluation ?), les indicateurs (comment mesurer ?), les modalités (comment mettre en œuvre ?).

1. Délimiter le périmètre de l'évaluation

L'évaluation porte sur la relation de partenariat et/ou sur le projet du partenariat.

- La relation de partenariat : la relation entre les deux partenaires est-elle satisfaisante ? Comment améliorer les modalités du partenariat ?
- Le projet du partenariat : quels sont les résultats du projet auquel contribuent les partenaires ?

Les points suivants détaillent l'évaluation du projet de partenariat.

2. Cibler les bénéficiaires de l'évaluation

Un partenariat a 3 bénéficiaires : l'entreprise, l'association et le bien commun. Pour chacun de ces bénéficiaires, il convient de mesurer ce que le partenariat a apporté :

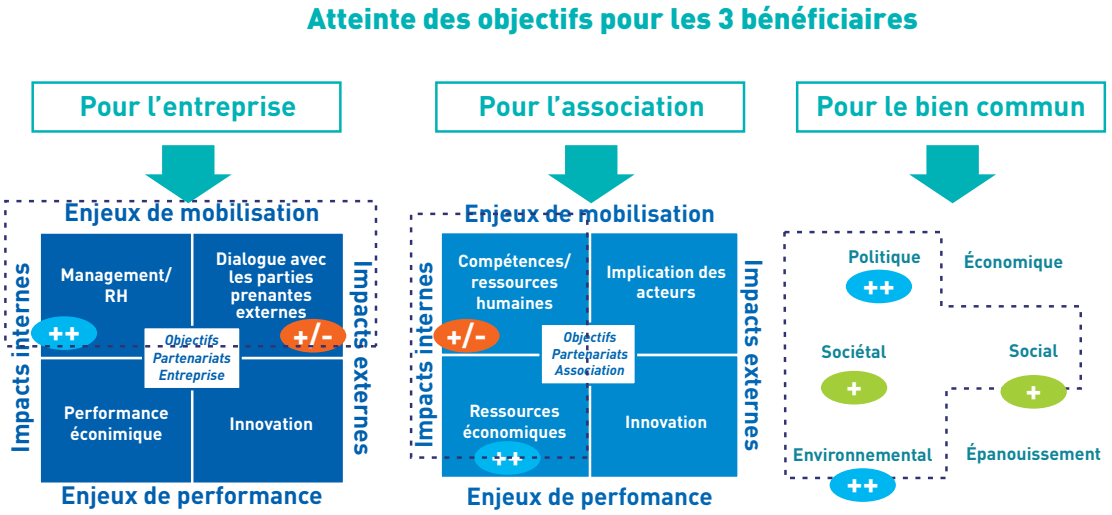
- pour l'entreprise, par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixé ;
- pour l'association, par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixé ;
- pour le bien commun, en fonction de ce que le partenariat apporte à la société.

L'Avise décompose cet apport en 6 axes (cf. schéma ci-dessous).

Objectifs du partenariat entre une grande entreprise (GE) et une association nationale (AN)[57]

Entreprise	Association	Bien commun
• Fédérer les différentes identités de l'entreprise. • Favoriser l'engagement de collaborateurs. • Déployer des solutions avec un autre acteur d'envergure. • Concrétiser l'engagement du groupe dans la solidarité.	• Obtenir un soutien financier. • Mobiliser de nouveaux bénévoles. • Bénéficier d'une expertise complémentaire.	• Politique (participer à l'évolution de la société). • Sociétal (mettre en place une démarche préventive des fragilités). • Environnemental (réduire les déchets, changer les pratiques). • Social (aider des foyers en difficultés).

58. Ce cas pratique anonyme est tiré du programme de recherche appliquée du RAMEAU sur l'évaluation des partenariats.



3. Choisir des indicateurs pertinents

Mesurer les retombées d'un partenariat suppose des indicateurs adaptés pour interroger les différents aspects

Les moyens : qu'est-ce que l'association et l'entreprise ont mis à disposition pour leur partenariat ? Est-ce que ces moyens étaient adaptés aux objectifs fixés ?

Les réalisations : qu'est-ce qui a été concrètement réalisé pendant le partenariat ? Ces réalisations sont-elles conformes à ce que les partenaires s'étaient fixés comme objectifs ?

Les impacts : quels sont les effets plus globaux sur la société témoignant de l'utilité du partenariat ? Ce point est le plus délicat à mesurer. Il questionne l'utilité sociale du partenariat, dont les indicateurs restent difficiles à déterminer. Des acteurs comme l'Avise ou l'ESSEC travaillent actuellement sur ce sujet.

	Les indicateurs de résultats du partenariat GE-AN (extraits)		
	GE	**AN**	**Le partenariat**
Moyens	• Nombre de salariés impliqués	• Nombre de bénéficiaires impliqués	• Montant annuel alloué au partenariat
Réalisations	• Notoriété du partenariat • Nombre de nouveaux bénévoles au sein de l'entreprise	• Notoriété du partenariat • Nombre de nouveaux partenaires	• Nombre d'interventions effectuées auprès des bénéficiaires du partenariat
Impacts	• Nombre de personnes en fragilité accompagnées • Économies réalisées par les bénéficiaires • Nombre d'embauches des bénéficiaires ; changement des comportements		

4. Définir le mode opératoire de l'évaluation

Les modalités de l'évaluation regroupent : la temporalité, la maîtrise d'œuvre, les outils et méthode pour la mise en œuvre de l'évaluation.

La temporalité

Quand évaluer ? Que faut-il évaluer selon le calendrier retenu ? On distingue l'évaluation intermédiaire de l'évaluation finale. **L'évaluation intermédiaire** permet de mesurer les avancées du partenariat par rapport au plan d'action et de procéder, le cas échéant, aux ajustements nécessaires. **L'évaluation finale** intervient au terme du partenariat pour mesurer l'ensemble des apports pour les 3 bénéficiaires. Une évaluation a posteriori est envisageable pour mesurer les effets de l'action conjointe sur le long terme.

La maîtrise d'œuvre

Qui va réaliser l'évaluation ? Selon les circonstances (projet peu complexe, évaluation intermédiaire), l'évaluation peut être réalisée en interne. Elle implique toutefois un coût temporel que l'entreprise et l'association ne sont pas toujours à même d'assumer. Le **recours à un tiers extérieur** permet d'économiser ce coût, mais il garantit aussi la rigueur méthodologique et l'objectivité de l'analyse. Dans les projets à fort impact sur l'intérêt général, cette option est à privilégier car il sera plus aisé de valoriser les résultats qui en ressortiront.

Les outils et méthode

Quels outils mettre en place ? Ces outils constituent le référentiel de l'évaluation. Celui-ci se compose des **critères d'évaluation** (les objets de l'évaluation) et d'**indicateurs de performance** (les outils de mesure). Il s'accompagne d'une méthode qui reprend l'ensemble des modalités de l'évaluation : le planning, les rôles de chacun, la méthode d'évaluation et les livrables attendus.

Outils pour les entreprises

Les sources d'information et d'appui pour les entreprises

Il existe très peu d'acteurs dédiés à l'accompagnement des partenariats pour les entreprises, et guère plus pour les associations. Si certains consultants indépendants, quelques bureaux d'études ou agences RSE/mécénat proposent une offre d'accompagnement, des organismes peuvent déjà apporter un appui à l'entreprise qui souhaite initier ou renforcer sa politique de partenariat. Le répertoire présenté ici n'est pas exhaustif, mais indique les principaux acteurs susceptibles d'appuyer directement l'entreprise ou de l'orienter vers des solutions locales.

1. Les MEDEF territoriaux et les fédérations professionnelles

Les MEDEF locaux

Ils sont susceptibles d'apporter informations et appui aux entreprises sur ce sujet. Par exemple le MEDEF Bouches-du-Rhône envisage de réaliser un catalogue des associations de son territoire consultable par les entreprises. Le MEDEF Pays-de-Loire mène des actions en faveur de la formation et de l'emploi : il fait le lien entre des entreprises et des associations, notamment pour développer le management dans les quartiers.

Les branches professionnelles

Les actions qu'elles développent sur des thématiques spécifiques (insertion, handicap, environnement) peuvent s'articuler à la question des partenariats. La Fédération des Entreprises de Propreté a par exemple mis au point un référentiel pratique à destination de ses entreprises pour intégrer le développement durable à leur gestion. Une analyse des synergies potentielles avec le secteur associatif a été réalisée : 64 % des actions peuvent donner lieu à des partenariats, relevant principalement des pratiques responsables.

2.Les acteurs spécialisés dans les partenariats, le mécénat ou la RSE

Au niveau national

ADMICAL : au niveau national Admical a pour vocation de promouvoir le mécénat d'entreprise et d'accompagner ses adhérents dans cette pratique (formation, événements, rencontres). Au niveau territorial, elle est présente dans une dizaine de régions à travers des correspondants locaux.

IMS-Entreprendre pour la Cité : IMS propose à ses entreprises membres de les accompagner dans leur démarche RSE (conseils, formation, recherche-action, projets inter-entreprise). L'IMS a des antennes en Alsace, en Aquitaine, dans l'Ouest Atlantique (Nantes), en PACA et en Rhône-Alpes et anime une douzaine de clubs locaux.

ORSE : l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise assure une veille permanente sur la RSE, le développement durable et l'investissement socialement responsable, en France et à l'international. Les entreprises membres participent à des groupes de travail.

Le Comité 21 : réseau dédié au développement durable, le Comité 21 accompagne les entreprises dans la conception et la mise en place de leur stratégie RSE et la mise en relation avec d'autres acteurs (ONG, collectivités, établissements publics).

Le CJD : le Centre des Jeunes Dirigeants propose à leurs membres un programme de formation à la Performance Globale (RSE) pour gérer leur entreprise.

Les entreprises disposant d'une fondation, ou souhaitant en créer une peuvent trouver informations et conseils auprès de 2 organismes : le **Centre Français des Fondations** et la **Fondation de France**.

Au niveau territorial

Certains acteurs locaux commencent à développer une offre d'appui aux entreprises pour la création des partenariats. Pour connaître les acteurs spécifiques du territoire sur ce sujet, il est possible de se rapprocher des Clubs locaux d'entreprises.

Parmi les initiatives territoriales, citons à titre d'exemple :

Alsace Active, implantée à Strasbourg et couvrant tout le territoire alsacien, organise des speed-dating entre entreprises et associations et accompagne les entreprises dans leur démarche de partenariat. La structure est à l'origine d'une cinquantaine de partenariats en 4 ans et à l'initiative du premier Laboratoire régional des partenariats associations-entreprises.

EI2S, basée à Niort, accompagne les entreprises du Grand Ouest dans leur démarche RSE et dans la création de partenariats.

La Rose du prince organise en Ile-de-France des rencontres entre associations et entreprises et informe ces dernières sur les pratiques du mécénat.

2. Les organismes en charge du développement économique

Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI). Les CCI disposent d'une mission mécénat.

Les Agences Régionales et Départementales de Développement (ARD).

Les Chambres des Métiers et de l'Artisanat.

Les Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS). Elles fédèrent et animent les acteurs locaux de l'ESS et assurent la promotion de l'ESS dans leur région. Elles sont représentées au niveau national par le Conseil National des CRESS (CNCRES).

3. Les réseaux d'entreprises

Les clubs d'entreprises nationaux. AFMD (Association Française du Management de la Diversité), ANDRH (Association Nationale des Ressources Humaines), APM (Association pour le Progrès du Management), Club Agefiph (handicap), Club RSE...

Les clubs et réseaux locaux. Ce sont des clubs spécifiques à un territoire, qui ne dépendent pas d'un réseau national. 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.

Sources d'information sur le secteur associatif

1. Les acteurs du secteur associatif

Panorama des principaux acteurs du secteur associatif : qui fait quoi ? Comment le secteur associatif est-il organisé ?

Les acteurs institutionnels

HCVA : le Haut Conseil à la Vie Associative est une instance de consultation placée auprès du Premier ministre chargée de formuler des propositions ayant trait à la vie associative.

Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative.

Ministère de l'Économie sociale et solidaire, rattaché au ministère de l'Économie et des finances. La sphère de l'économie sociale et solidaire regroupe les associations (84,5 %), les coopératives (12 %), les mutuelles (3 %) et les fondations (0,5 %).

CNCRES : le Conseil National des Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire représente et anime le réseau des CRESS locales**.**

CPCA : la Conférence Permanente des Coordinations Associatives est l'instance représentative du secteur associatif. Elle représente plus de 600 000 associations à travers 16 coordinations nationales dans plusieurs domaines.

Fonda : C'est le principal centre de réflexion sur le secteur associatif. La Fonda a engagé une réflexion prospective et participative sur les évolutions souhaitables pour le secteur associatif. Cette démarche est intitulée « Faire ensemble 2020 ».

Les acteurs d'appui et d'accompagnement

L'Avise et le réseau des **DLA** et des **C2RA**. **L'Avise** (l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques) est un organisme d'appui aux structures de l'économie sociale et solidaire. Elle gère le dispositif d'état des **DLA** (dispositif local d'accompagnement) qui s'adresse aux associations employeuses sur les territoires. Ces DLA, portés localement par une diversité de structures, sont regroupés et animés au niveau régional par des **C2RA**.

Les DLA sont appuyés au niveau thématique par les **CNAR** (Centre National d'Appui et de Ressources). Ils sont au nombre de 6 : CNAR Culture, CNAR Environnement, CNAR IAE, CNAR sanitaire et social, CNAR Sport, CNAR Financement.

CRESS : les Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire fédèrent et animent les acteurs locaux de l'ESS et assurent une mission de promotion de l'ESS dans leur région.

Les fédérations associatives : ce sont les instances représentatives des associations par domaines : UNIOPSS (sanitaire et social), CNOSF (sport), Celavar (territoires ruraux), Cnajep et Ligue de l'enseignement (éducation populaire), Coordination justice droits de l'Homme (justice), Coordination sud (solidarité internationale), UNCPIE (environnement).

France Active accompagne les associations sur leurs problématiques financières et propose des solutions de financement, allant de 5 000€ à 1,5M€.

Les Maisons des Associations : présentes sur tout le territoire, sont des lieux de ressources, d'information, de conseil et de formation concernant les problématiques de gestion courante des associations. La structure nationale est le **RNMA** (Réseau national des maisons des associations).

Les CRIB : les Centres de Ressources et d'Information des Bénévoles ont pour vocation d'appuyer les dirigeants bénévoles dans la gestion courante de leurs associations.

Passerelles & Compétences : met en relation des associations de solidarité et des compétences professionnelles dans le cadre de missions ponctuelles de bénévolat de compétences.

France Bénévolat aide les associations dans la recherche de bénévoles, dans la définition des profils requis et plus généralement, dans la gestion de leurs ressources humaines bénévoles.

Une diversité d'autres acteurs offre un appui aux associations selon les problématiques : Unis-Cités (volontariat), ADEMA (formation), Comité de la Charte (label), AFF (fundraising), Essec-BPTA (évaluation), IDEAS (générosité grands donateurs et label), France Générosités (générosité du public).

2. Où trouver des informations sur le secteur associatif ?

Informations générales

www.associations.gouv.fr - Site du ministère de la Vie associative.

www.economie.gouv.fr/economie-sociale-solidaire - Site du ministère de l'Économie sociale et solidaire.

www.cncres.org - Site du Conseil National des Chambres Régionales de l'Économie Sociale

http://cpca.asso.fr - Site de la CPCA, l'instance représentative du secteur associatif

www.fonda.asso.fr - Site de la Fonda, think tank du monde associatif

www.addes.asso.fr - Site de l'Association pour le Développement de la Documentation sur l'Économie Sociale.

www.recherches-solidarites.org - Association dédiée à la recherche sur toutes les formes de solidarités en France. Elle publie régulièrement un panorama du secteur associatif au niveau national et des données chiffrées au niveau régional.

www.centre-français-fondations.org

www.fondationdefrance.org

Bénévolat et mécénat de compétences

www.passerellesetcompetences.org

www.francebenevolat.org

www.france-volontaires.org

www.coordinationsud.org

www.generation-en-action.com

Ouvrages de référence : panorama du secteur associatif en France

La France associative en mouvement, Cécile Bazin, Jacques Malet, Recherches & Solidarités, octobre 2012. Panorama chiffré du secteur associatif. Accessible sur le site de Recherches & Solidarités : www.recherches-solidarites.org

Repères sur les associations en France, Edith Archambault, Viviane Tchernonog, CPCA, mars 2012. http://cpca.asso.fr/actualite/publications

Sources d'information sur les partenariats

1. Webographie

Les sites des structures d'accompagnement

Admical : site dédié aux activités de l'Admical et au mécénat : chiffres clés, événements, analyse de tendances, Charte du mécénat de l'Admical. www.admical.org

IMS-Entreprendre pour la Cité : publications de l'IMS (dont certaines accessibles en ligne) et liens utiles. www.imsentreprendre.com

Mecenova : créé à l'initiative de l'IMS, Mecenova est un centre de ressources en ligne sur le mécénat et les partenariats (cas concrets, infothèque). www.mecenova.org

ORSE : actualités et publications de l'ORSE, dont une partie est consacrée aux relations ONG-Entreprises. ww.orse.org

Comité 21 : bonnes pratiques, publications, actualités. Accessibles aux non-membres. www.comite21.org

Ordre des experts-comptables : l'Ordre des experts-comptables anime un site consacré au mécénat. Outre le répertoire des correspondants locaux du réseau, il dispose d'une importante base documentaire, notamment sur les questions juridiques et fiscales. www.ambition-mecenat.org

Le laboratoire régional des partenariats associations entreprises : créé à l'initiative d'Alsace Active, le site du laboratoire permet de suivre l'avancée des travaux (publications, comptes-rendus des groupes de travail). Il recense également des exemples de partenariats. www.lelabo-partenariats.org

Coordination Sud : informations générales sur la solidarité internationale, boîte à outils pour les partenariats entreprises-ONG, ressources documentaires. www.coordinationsud.org

Autres sites

Novethic : site dédié plus largement à la RSE et à l'ISR (Investissement Socialement Responsable) avec une approche internationale. Une partie est consacrée aux partenariats. www.novethic.fr

Youphil : informations thématiques sur les initiatives sociétales en France et à l'étranger. Newlsetter. Blog dédié aux partenariats. www.youphil.com ; http://ong-entreprises.blog.youphil.com

Entreprise citoyenne : site dédié aux initiatives citoyennes d'entreprises et de leurs fondations. www.entreprise-citoyenne.com

2. Bibliographie

Ouvrages généraux

- Dossier *PME et associations : quels partenariats pour demain ?* in Juris Associations n°443, juillet 2011. Articles dédiés aux partenariats entre association et PME : objectifs, clés de succès, témoignages.

- Dossier *Associations-Entreprises : je t'aime moi non plus* in Juris association n°422, Juillet 2010. Articles généraux sur les partenariats (tendances, objectifs, apports respectifs, typologie).

- *L'évolution du mécénat et des partenariats entre associations et entreprises,* IMS-Entreprendre pour la Cité, février 2010.

- *Le mécénat, valeur actuelle : quand la société peut compter sur l'entreprise,* Nicolas Simon et Marianne Eschet, Editions Gallimard, 2010. Un portrait du nouveau visage du mécénat agrémenté d'une initiation aux procédures et pratiques du mécénat.

- *Entreprises et ONG de solidarité internationale : Quels partenariats pour quels objectifs ?,* Coordination Sud-MEDEF-BeLinked, 2010. Étude sur les partenariats de coopération à l'international (typologie, enseignements, cas pratiques). L'ouvrage est accessible depuis le site de BeLinked.

- *Dialogue et engagement avec les parties prenantes*, ORSE, 2010.

- *Concertation avec les parties prenantes : un enjeu stratégique pour l'entreprise*, Comité 21, 2009

- *Mécénat et développement durable au sein des entreprises : synergie ou concurrence ?*, Fondation de France, 2007. Une étude réalisée auprès de 200 entreprises sur les liens entre mécénat et développement durable. Document téléchargeable sur le site de la Fondation de France.

- *Ce qui motive les entreprises mécènes*, Virginie Seghers, Editions Autrement, 2007. Analyse des mécanismes du mécénat d'entreprise et des clés de l'entreprise mécène.

- *Le Mécénat*, François Debiesse, Collection Que sais-je ?, Editions PUF, 2007.

- *La Société, une affaire d'entreprise*, IMS-Entreprendre pour la Cité, Editions Eyrolles, 2006.

Guides pratiques

- *Partenariats stratégiques ONG-entreprises, guide pratique illustré de cas concrets*, ORSE-Le RAMEAU, novembre 2012. Le guide et les fiches sont accessibles sur le site de l'ORSE, onglet Publications.

- *Mécène & Associations - Comment évaluer la viabilité d'un projet associatif ?*, IMS Entreprendre pour la Cité-France Active, mars 2012.

- *Les partenariats associations & entreprises : initier ou renforcer une politique de partenariats avec les entreprises*, Chorum-Cides-Le RAMEAU, novembre 2011.

- *L'évaluation du mécénat et des partenariats entreprises associations*, IMS-Entreprendre pour la Cité, 2010.

- *Le mécénat d'entreprise : guide pratique*, Ordre des experts-comptables, 2010. Question juridiques et fiscales (convention, rescrit, législation). Le guide est téléchargeable gratuitement sur le site de l'Ordre des experts-comptables.

- *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.

Études

Publications de l'Observatoire national des partenariats associations-entreprises sur le point de vue des parties prenantes et leurs pratiques en matière de partenariat :

- *ARPEA Citoyens*, Comisis, 2013. Une précédente étude a eu lieu en 2008.
- *Étude sur les comportements des entreprises et associations face aux partenariats,* Comisis, 2012.
- *Étude sur les typologies des entreprises et associations dans les partenariats,* Comisis, 2012.
- *PME et innovation,* Opinion Way-Comisis, pour CJD-Le RAMEAU, 2011. La perception des PME sur ce que les associations et entrepreneurs sociaux peuvent leur apporter en termes d'innovation.
- *ARPEA Entreprises & Territoires*, Comisis, 2011. Étude quantitative représentative de l'univers des entreprises sur leurs pratiques de partenariats, analysées par taille et par territoire.
- *ARPEA PME,* Comisis, *2010.* Étude pilote sur les pratiques de partenariats des PME.
- *ARPEA Associations*, Comisis-CPCA, 2010. Étude quantitative représentative de l'univers des associations sur les partenariats.
- *ARPEA Entreprises,* Comisis, *2009.* Étude pilote sur les pratiques de partenariats des grandes entreprises.

Ces publications sont accessibles sur le site de mecenova : www.mecenova.org

Autres études

- *Le mécénat d'entreprises en France*, enquête Admical-CSA, 2012. Tous les deux ans l'Admical publie une enquête sur les tendances du mécénat (chiffres clés, pratiques, évolution).

La Charte Mécénat de l'Admical

La Charte du Mécénat d'entreprise réalisée en 2011 par l'Admical pose un cadre et une définition du mécénat autre que fiscal. Elle propose une série de principes sur lesquels fonder la relation entre la structure bénéficiaire et l'entreprise. Près de 200 acteurs sont signataires de ce document.

Le document est accessible sur le site de l'Admical. www.admical.org

CHARTE 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 éclaire 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'élude 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**

Exemple d'une convention de partenariat

Convention de partenariat Entreprise XXX/Association YYY

Entre :

L'entreprise XXX, domiciliée à, immatriculée au RCS Paris, représentée par, agissant en qualité de. Ci-après dénommée « L'Entreprise », d'une part,

Et :

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

Étant 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 ce projet.

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

Article 1 – Objet

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

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

- Action 1. Descriptif de l'action 1
- Action 2. Descriptif de l'action 2
- Action N. Descriptif

b. Les livrables attendus sont les suivants :

c. 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.

Article 2 - Durée de la Convention

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

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.

Article 3 – Droits et engagements de XXX

3.1 – 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

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

3.2 – 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.

Article 4 – Droits et engagements de l'Association

4.1 – 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.

4.2 – 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.

4.3 – Valorisation du partenariat :

L'Association s'engage à valoriser le soutien de l'Entreprises 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.

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.

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.

Article 7 – Élection 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.

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 VILLE, le jj/mm/année

Pour l'Entreprise XXX

Pour l'Association YYY

Exemple d'un plan d'action opérationnel

Plan d'action du partenariat entre l'Entreprise E et l'Association A pour l'année N

1. Contexte et objectifs

L'ASSOCIATION A ... (*description de la vocation et des missions de l'association et ses objectifs).*

L'ENTREPRISE E ... (*description des objectifs de la politique de partenariat de l'entreprise).*

LE PARTENARIAT entre l'entreprise E et l'association A... (*description des enjeux partagés du partenariat).*

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

- impliquer les collaborateurs de l'entreprise : mettre à disposition les compétences et mobiliser les énergies ;
- aider financièrement L'ASSOCIATION A pendant trois années, à compter de l'année N. ;
- financer l'accompagnement stratégique de L'ASSOCIATION A pour sécuriser la pérennité de l'association et l'essaimage des solutions innovantes ;
- impulser, soutenir et financer la recherche académique et empirique portant sur le modèle associatif de L'ASSOCIATION A.

2. Les actions envisagées pour l'année

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 A à trouver de nouvelles solutions, ...
- **un groupe Communication/Marketing** : L'objectif est d'aider L'ASSOCIATION A à élaborer sa stratégie de communication ;

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

Communication interne et mobilisation des collaborateurs de l'Entreprise E

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

L'ASSOCIATION A participe à différentes sessions de formation interne à l'ENTREPRISE où elle présente son association et leur projet.

Communication externe

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

L'évaluation de l'impact social du projet de L'ASSOCIATION A

L'année N doit permettre de déterminer le meilleur moyen d'évaluer l'impact social du projet. L'ASSOCIATION A et l'ENTREPRISE E ont eu des présentations des méthodes utilisées par une université.

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

Accompagnement du projet stratégique de L'ASSOCIATION A

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

3. Pilotage du partenariat

Les critères

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

- Objectifs pour le bien commun
- Objectifs pour L'ASSOCIATION A
- Objectifs pour l'ENTREPRISE E

Les critères de pilotage du partenariat pour les « 3 parties » devront être définis au cours de l'année N, soit pendant la première année de partenariat.

Les 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 des 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 côté Association (ZZ,WW).

Pilotage

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

4. Principaux livrables du partenariat

Plan d'action du partenariat

Les principales actions, à compléter tout le long de l'expérimentation.

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 pour le bien commun
- résultats pour L'ASSOCIATION A
- résultats pour l'ENTREPRISE E

Ce document sera donc réalisé en commun par l'Association et l'Entreprise. Il devrait être partagé lors du comité de pilotage de fin d'année N.

Outils de sélection d'un partenaire

Six critères ont été mis en avant pour sélectionner un partenaire (cf. Focus 5.3 « Le choix d'un partenaire associatif ») : fiabilité, pertinence, efficience, viabilité, crédibilité, potentiel de partenariat.

Afin de faciliter la procédure de sélection, nous vous proposons pour chacun de ces items un panel de critères et d'indicateurs.

1. La pertinence

Critères	Indicateurs
Pertinence stratégique du projet	Projet défini sur la base de constats réalisés
	Bonne compréhension et prise en compte des besoins des bénéficiaires
	Adéquation entre le projet et le public visé
Caractère innovant/ original du projet	Projet unique par son objet, sa démarche ou sa prise en compte de la problématique
	Réponse nouvelle par rapport à l'état du marché/état des lieux du territoire
	Projet permettant d'envisager des pratiques/actions nouvelles
	Capacité à susciter d'autres projets
Utilité sociale du projet	Envergure pressentie des impacts du projet : - nombre de bénéficiaires touchés directement ou indirectement - taux de résolution de la problématique soulevée
	Les impacts sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques du projet
Ancrage local du projet	Projet issu d'un besoin local
	Implication des populations bénéficiaires locales
	Collaboration avec les partenaires locaux

2. La crédibilité

Critères	Indicateurs
Caractère fédérateur/mobilisateur	Le projet est reconnu/approuvé par le public
	Implication de plusieurs partenaires sur le projet
Caution des tiers	Reconnaissance des pairs/experts du sujet traité par le projet

3. La fiabilité

De la structure porteuse

Critères	Indicateurs
Solidité financière	Budget équilibré - comptes sains
	Ressources financières diversifiées
Gestion saine & transparente	Publication des comptes annuels selon les principes et méthodes comptables en vigueur
	Bon équilibre salariés/bénévoles
Gouvernance fiable	Fonctionnement effectif des instances dirigeantes (CA-Bureau)

Du porteur de projet

Critères	Indicateurs
Engagement du porteur de projet	Disponibilité/Implication du porteur de projet
	Volonté d'inscrire l'action de manière durable
	Motivation du porteur de projet
	Forte ambition du porteur de projet en matière de développement
Capacités du porteur de projet	A déjà surmonté des difficultés pour faire avancer le projet
	Manage une équipe/gère des responsabilités
	A déjà développé un projet
	Bonne maîtrise des éléments de contexte

4. La viabilité

Critères	Indicateurs
Pertinence budgétaire	Construction budgétaire cohérente
	Implication d'autres partenaires financiers sur le projet
	Montant autofinancé
	Frais administratifs limités
	Niveau d'implication financière de l'appui
Pérennité à terme du projet	Projet économiquement autonome à moyen terme
	Projet rassemblant plusieurs partenaires
	Mesures prises pour anticiper la sortie des partenaires financiers du projet

5. L'efficience

Critères	Indicateurs
Pertinence des moyens humains et matériels alloués	Moyens humains et matériels appropriés
	Recours si besoin à des experts pour lever les incertitudes
	Implication des partenaires ou parties prenantes essentiels à la réussite du projet
Qualité de la démarche projet	Identification des freins, facteurs clés de succès, et risques/diagnostic initial réalisé
	Plan d'action clairement identifié et cohérent
	Objectifs clairement affichés, réalistes et atteignables
	Résultats souhaités clairement identifiés
	Élaboration d'une démarche d'évaluation du projet
	Identification des indicateurs de réussite du projet

6. Le potentiel de partenariat

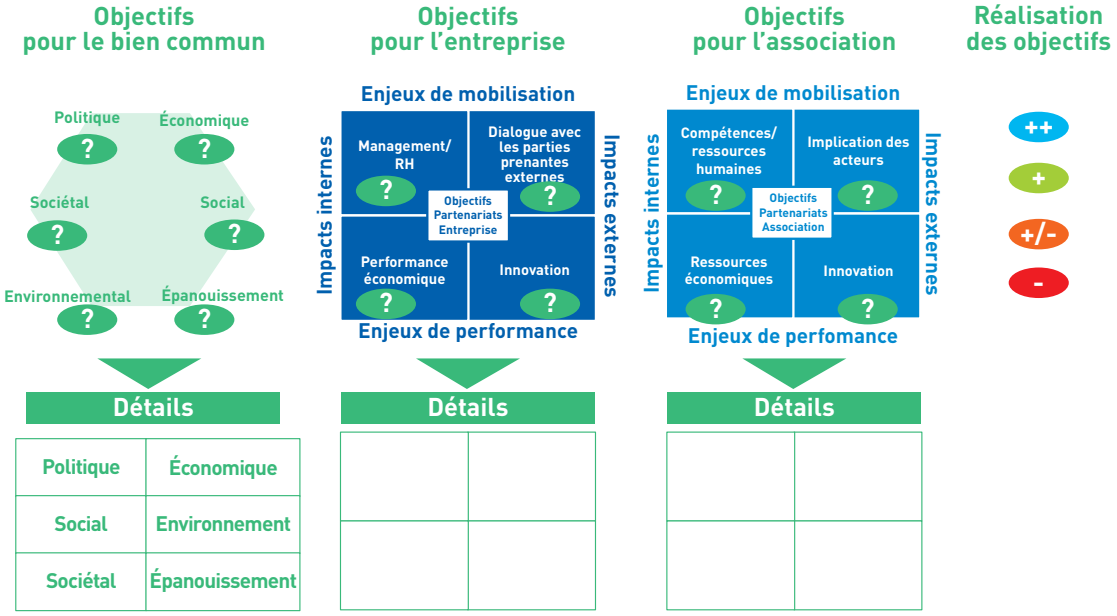
Critères	Indicateurs
Cohérence avec l'entreprise	Cohérence du projet avec les valeurs de l'entreprise
	Cohérence du projet avec la stratégie/priorités RSE de l'entreprise
Capacité à nourrir le partenariat	Capacité à impliquer les collaborateurs
	Capacité d'évolution du projet et du partenariat

Outils d'évaluation d'un partenariat

Il est utile de disposer d'un panel d'outils pour appuyer la démarche d'évaluation. En voici quelques exemples.

1. Rappel des objectifs du partenariat

Lors de la préparation de l'évaluation il convient de rappeler les objectifs initiaux du partenariat, tant pour les partenaires que pour le bien commun en lien avec la cause soutenue.



2. Choix des indicateurs

Plusieurs natures d'indicateurs sont à mobiliser. Le tableau ci-dessous récapitule les caractéristiques de chacun en fonction de leur complexité, de l'investissement requis pour les mettre en œuvre et de la temporalité escomptée des résultats.

	Indicateurs de moyens		Indicateurs de résultats		Indicateurs d'impact	
	Mesurer les ressources concrètement engagées (par chacun des partenaires et conjointement)		Mesurer ce qu'ont produit les actions, quantitativement et/ ou qualitativement (pour les bénéficiaires et pour chacun des partenaires)		Mesurer les conséquences directement imputables à l'action (pour l'évolution du bien commun)	
	Indicateurs qualitatifs	Indicateurs qualitatifs	Indicateurs qualitatifs	Indicateurs qualitatifs	Indicateurs qualitatifs	Indicateurs qualitatifs
Difficulté	Facile	Facile	Facile	Moyenne	Moyenne	Difficile
Investissement requis	Peu important	Peu important	Peu important	Moyenne	Important	Important
Temporalité des résultats	Rapide	Rapide	Moyenne	Moyenne	Long	Long

3. Étude des actions et modalités du partenariat

L'évaluation porte sur le projet de partenariat et sur les modalités de la relation. Un tableau récapitulant ce qui a été fait concrètement permet d'obtenir une vue d'ensemble du partenariat.

Évaluation des actions

Actions engagées	Description	Résultat concret	Bilan	Pistes d'amélioration
Action 1			?	
Action 2			?	
Action 3			?	
Action N			?	

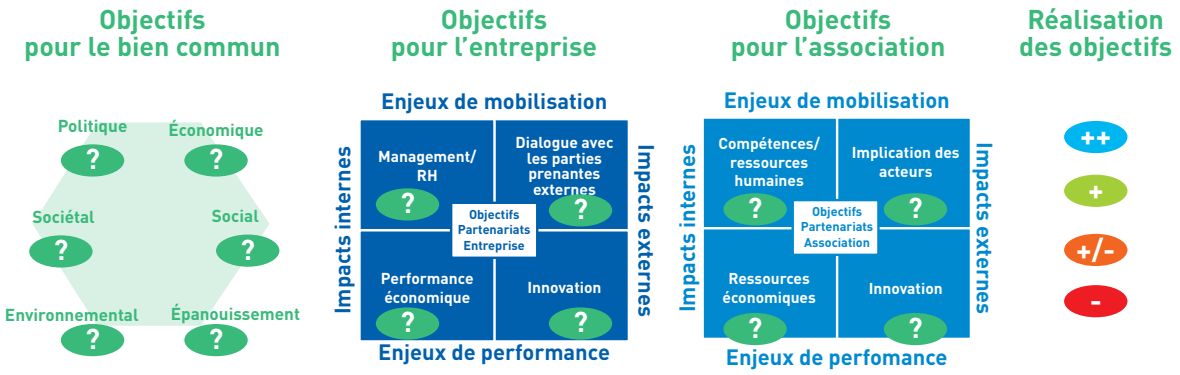
Évaluation des modalités

Modalités	Pratiques	Résultat concret	Bilan	Pistes d'amélioration	Bilan
Cadrage			?		++
Pilotage			?		+
Communication			?		+/-
Évaluation			?		-

4. Bilan du partenariat

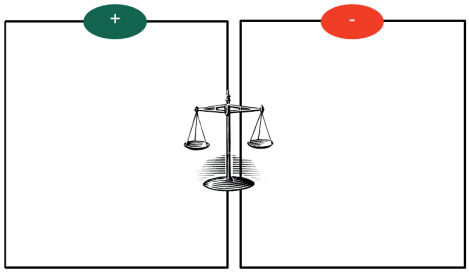
Cette étape permet de juger globalement le partenariat, au regard des objectifs fixés et de la qualité de la relation. Les enseignements qui en sont issus donnent des premières pistes pour améliorer le partenariat.

Atteinte des objectifs



Bilan du partenariat

Forces et faiblesses du partenariat



Notation

Utilité du partenariat pour les partenaires	
Cohérence des actions	
Implication des partenaires	
Respect des engagements	
Impact (utilité social)	
Global	

Principaux enseignements

- Enseignement 1
- Enseignement 2
- Enseignement 3
- ...

Rapprochement Entreprises et Associations

Nous sommes tous concernés.

Ensemble, répondons aux défis économiques sociaux et environnementaux

Ce guide est publié grâce au soutien de Generali

MEDEF
55, avenue Bosquet
75330 Paris cedex 07
Tél : 01 53 59 19 19
www.medef.com

Contact : Direction Entreprises et Société

Dépôt légal : mars 2014
ISBN : 978-2-86658-119-0

GENERALI

MEDEF