

Lorsque humanisme et efficacité se rencontrent!



LE RAMEAU

Groupe de réflexion « Associations & PME »

Bilan 2011 et perspectives 2012



*L'ensemble du programme est mené en partenariat et grâce au soutien de
CIDES (Chorum Initiative pour le Développement de l'Economie Solidaire) et de
GENERALI*



Le RAMEAU

Association loi 1901, déclarée à la préfecture du Val-de-Marne, publication au JO N°20060045-1507

9, rue Raymond du Temple – 94300 VINCENNES

01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr

Objectif du groupe de réflexion prospective: « Associations & PME »

- **Objectif** : une réflexion prospective permettant de comprendre les enjeux, les facteurs clés de succès et les freins au développement des relations associations / PME
- **Principes** :
 - Un groupe de **réflexion paritaire** entre associations et entreprises
 - Une **volonté commune de comprendre en profondeur** les problématiques
 - ✓ Poser les enjeux
 - ✓ Comprendre les positions réciproques
 - ✓ Faire émerger des solutions innovantes
 - Des **modalités claires et partagées**
 - ✓ Un groupe informel
 - ✓ Une écoute attentive
 - ✓ D'une vision stratégique à une déclinaison opérationnelle
 - ✓ Et surtout... SE DONNER DU TEMPS !
 - Des **modalités simples**
 - ✓ Une rencontre régulière
 - ✓ Une participation type « auberge espagnole »
 - ✓ Une préparation et une restitution minutieuses pour capitaliser le pistes

ILLUSTRATION DES LIVRABLES

Un **document de référence** détaillé

- Sur les enjeux
- Sur les freins et les motivations
- Sur l'illustration de cas concrets
- Sur les conditions de succès

Une **synthèse pédagogique** à destination des acteurs de référence pour les inciter à décliner les outils selon 2 axes : territorial et sectoriel

Une **boîte à outils concrète et opérationnelle** :

- Une cartographie des acteurs
- Une bibliographie et sitographie
- Des études de cas
- Des fiches / outils

Un lieu d'échanges entre acteurs de référence pour faire émerger des solutions

 **Bilan 2011**

Orientations 2012: illustrations d'initiatives territoriales

10 thèmes prioritaires pour la réflexion

■ 5 thèmes / Comment construire une relation équilibrée

- L'analyse des risques pour une PME et pour une association
- Le « marketing de l'offre » des associations pour être audible auprès des PME
- La reconnaissance réciproque (caution des pairs, avis des pouvoirs publics, « label »...)
- L'évaluation collaborative des résultats
- Typologie des partenariats et réponses juridiques adaptées

■ 5 thèmes / Comment dynamiser les relations sur les territoires

- La mutualisation de moyens sur les territoires
- La place des pouvoirs publics dans la relation associations / entreprises
- Le modèle d'animation territoriale des relations associations / entreprises
- Partage d'expérience / « Tutorat » et transfert de compétences
 - ✓ Le transfert des « précurseurs », notamment grandes entreprises, en BAO pour les PME (ex. / diversité)
 - ✓ Le rôle des fédérations associatives
- L'échelle territoriale (commune, départ, région, national, Europe... et virtuel)

Modalités du Groupe de réflexion prospective

Témoignages et retour d'expériences des acteurs

- ✓ Croix-Rouge française
- ✓ Comité de Bassin d'Emploi de Lille
- ✓ Fédération des entreprises de propreté
- ✓ Fondation GoodPlanet
- ✓ Fondation Emergences
- ✓ Fondation RATP
- ✓ GPMA / Generali

Travaux de recherche du RAMEAU partagée

- ✓ ARPEA Entreprises & territoires
- ✓ ARPEA Collectivités territoriales
- ✓ Programme PME&Partenariats: REX accompagnement de 6 PME du CJD et étude sur l'innovation pour les PME
- ✓ Evaluation: bilan des projets associatifs soutenus par GPMA
- ✓ Formation ADEMA sur les partenariats



REFLEXION COLLECTIVE

***Une réflexion prospective alimentée par les retours d'expériences des participants,
le témoignage d'invités et les travaux de recherche du RAMEAU***

2 axes d'analyse complémentaires

LE TERRITOIRE

Comment favoriser le développement
des partenariats sur les territoires ?

LE PARTENARIAT

ENTREPRISES

Comment aider
l'entreprise à
s'engager ?

PARTENARIAT

Comment aider les
partenaires à
optimiser leur
relation ?

ASSOCIATIONS

Comment aider
l'association à
s'engager ?

***Lever les freins à la fois au niveau individuel des partenariats
et collectif sur le territoire***

Structuration des 10 thèmes

LE TERRITOIRE

- L'animation territoriale
- La place des collectivités territoriales dans les partenariats

ENTREPRISES

- Attentes et leviers pour les PME
- Transfert de savoir-faire
- Mutualisation de moyens

LE PARTENARIAT

PARTENARIAT

- Analyse des risques
- Réponse juridique adaptée aux catégories de partenariat
- Evaluation

ASSOCIATIONS

- Marketing de l'offre pour approcher les PME

- Les moyens de reconnaissance réciproque

Lever les freins à la fois au niveau individuel des partenariats et collectif sur le territoire

Vers un partenariat équilibré :

En synthèse, lever les freins face aux risques

Freins opérationnels

*Manque des process de déploiement
du partenariat*

Réponse: **Proposer une ingénierie adaptée**

- Marketing de l'offre associative
- Evaluation des partenariats

Freins culturels

*Impact de positionnement
pas neutre*

Réponse: **Rassurer les partenaires**

- Clarifier les profils des acteurs
- Assurer une caution des pairs et une reconnaissance du territoire
- Illustrer très concrètement les actions partenariales

Freins stratégiques

*Manque d'une vision
mobilisatrice*

Réponse: **Focaliser sur l'innovation**

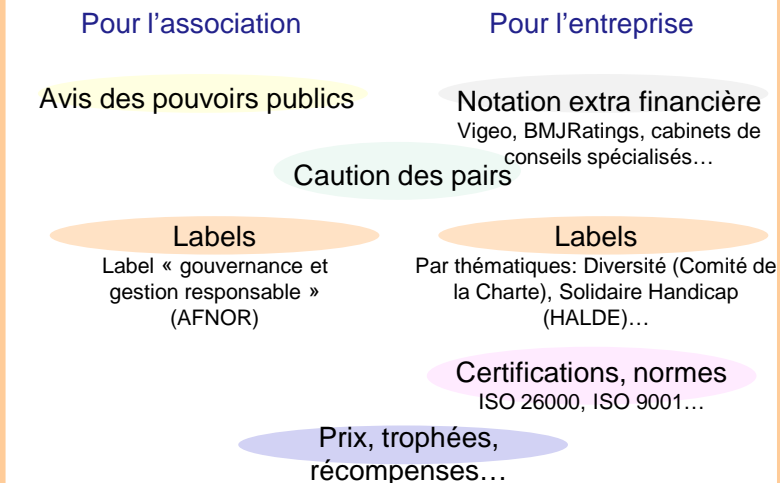
- Qualifier le processus d'innovation
- Animer une dynamique de R&D
- Créer le(s) outil(s) juridique(s) adapté(s)

3 natures de freins à lever de nature très différentes

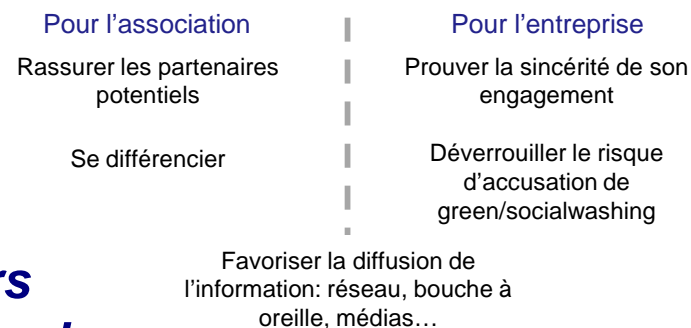
Vers un partenariat équilibré : Face aux freins culturels, la caution des pairs

- L'exercice des partenariats est complexe. Pour lever l'inertie, il convient de sécuriser que la relation sera mutuellement constructive et ne met pas l'un des partenaires en risque
- Le **choix du partenaire** est un élément clé des freins aux partenariats
 - Plus que tout, ce sont les pairs qui peuvent être force de recommandation
 - Les acteurs de territoire, et notamment les pouvoirs publics peuvent renforcer cette « caution » des pairs
- Tant pour les associations que pour les entreprises, il est essentiel de clarifier les **différents profils** des acteurs
 - Panorama et typologie des associations
 - Panorama et typologie des entreprises

Quelles preuves de reconnaissance?



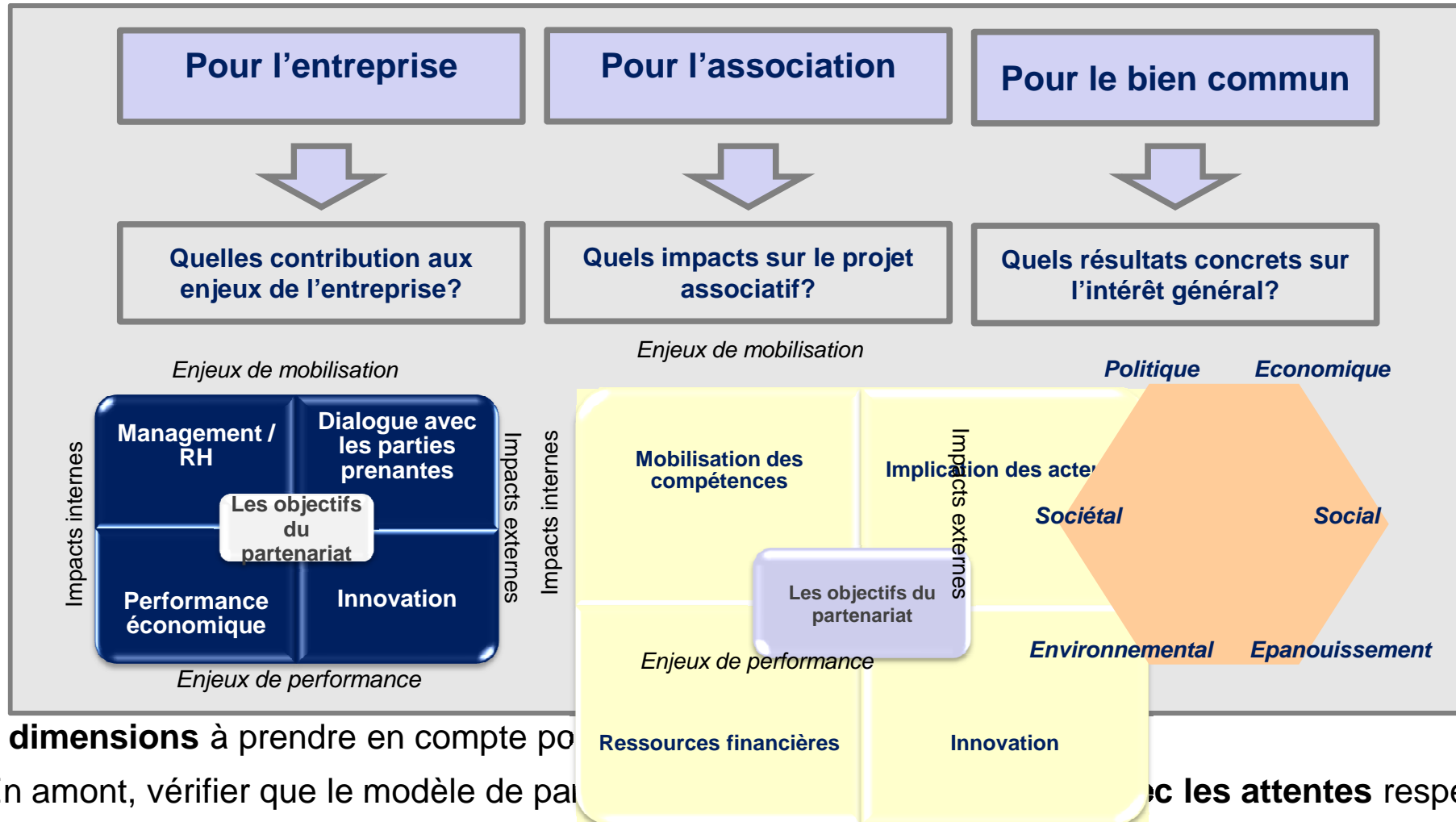
Les apports de la reconnaissance dans le cadre des partenariats



**Irriguer par les pairs
et clarifier la typologie des partenaires**

Vers un partenariat équilibré :

Face aux freins opérationnels, l'évaluation de l'utilité sociale



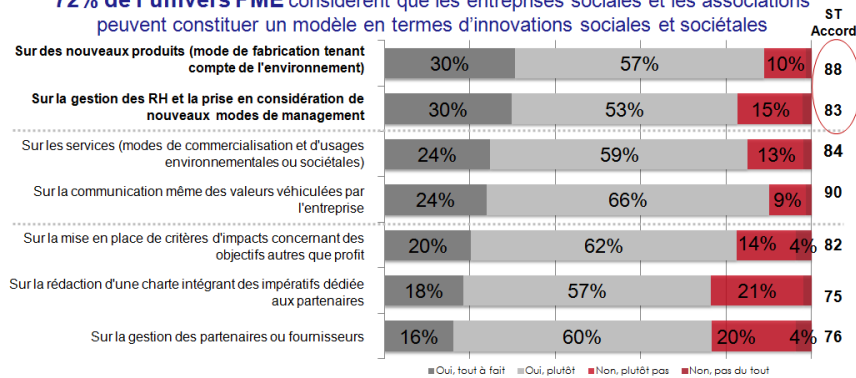
- 3 dimensions à prendre en compte pour évaluer l'utilité sociale
- En amont, vérifier que le modèle de partenariat est cohérent avec les attentes respectives

Préparer et outiller la démarche d'évaluation sur les 3 dimensions

Vers un partenariat équilibré : Face aux freins stratégiques, valoriser l'innovation

De fortes attentes des PME sur l'innovation :

72% de l'univers PME considèrent que les entreprises sociales et les associations peuvent constituer un modèle en termes d'innovations sociales et sociétales



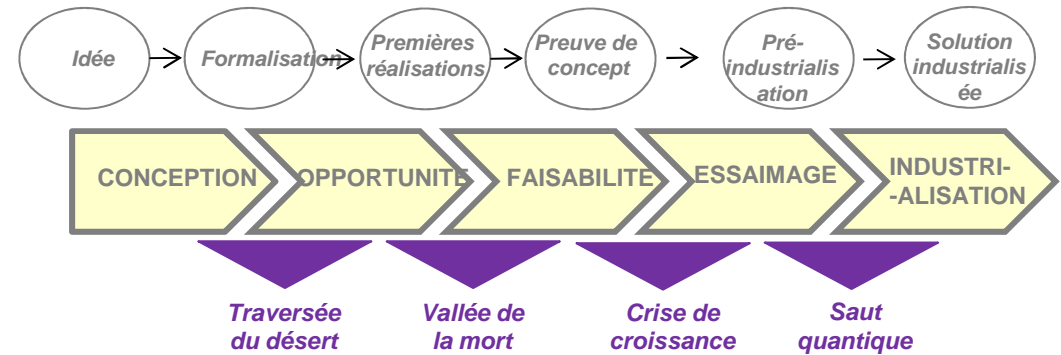
De quel processus d'innovation s'agit-il? Il convient de clarifier l'innovation sociale et sociétale.

Quelle place respective pour les associations, les entreprises et les pouvoirs publics? L'articulation entre la R&D, la modélisation et « l'industrialisation » sont des conditions essentielles de l'émergence de l'innovation

Quel(s) outil(s) juridique(s) pour tenir compte des nouveaux modèles de partenariat? Reconnaître l'innovation sociale au-delà de l'innovation technique et technologique

Initier une réflexion en profondeur sur l'innovation sociétale

Qualifier le processus d'innovation

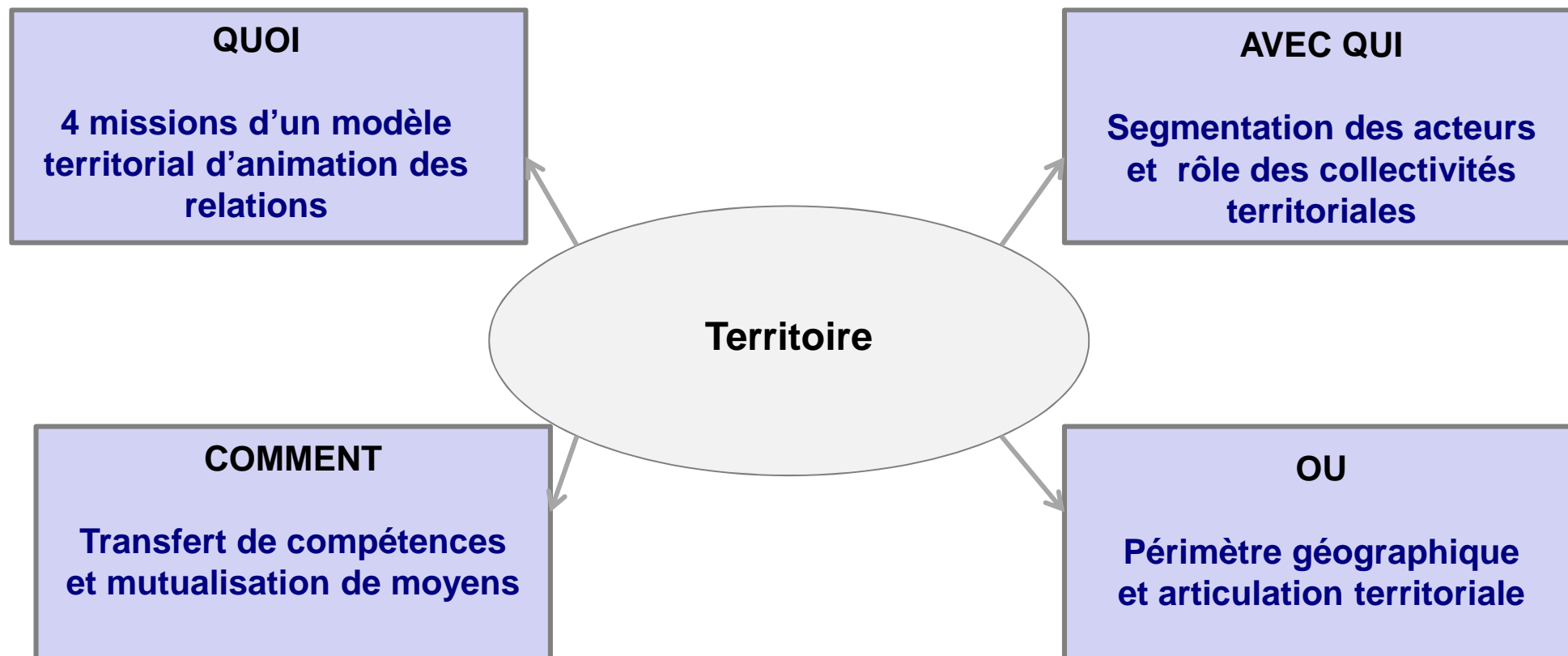


Créer les outils juridiques adaptés



Animer la dynamique territoriale :

En synthèse, les composantes de l'action territoriale



4 axes d'analyse pour modéliser l'action territoriale

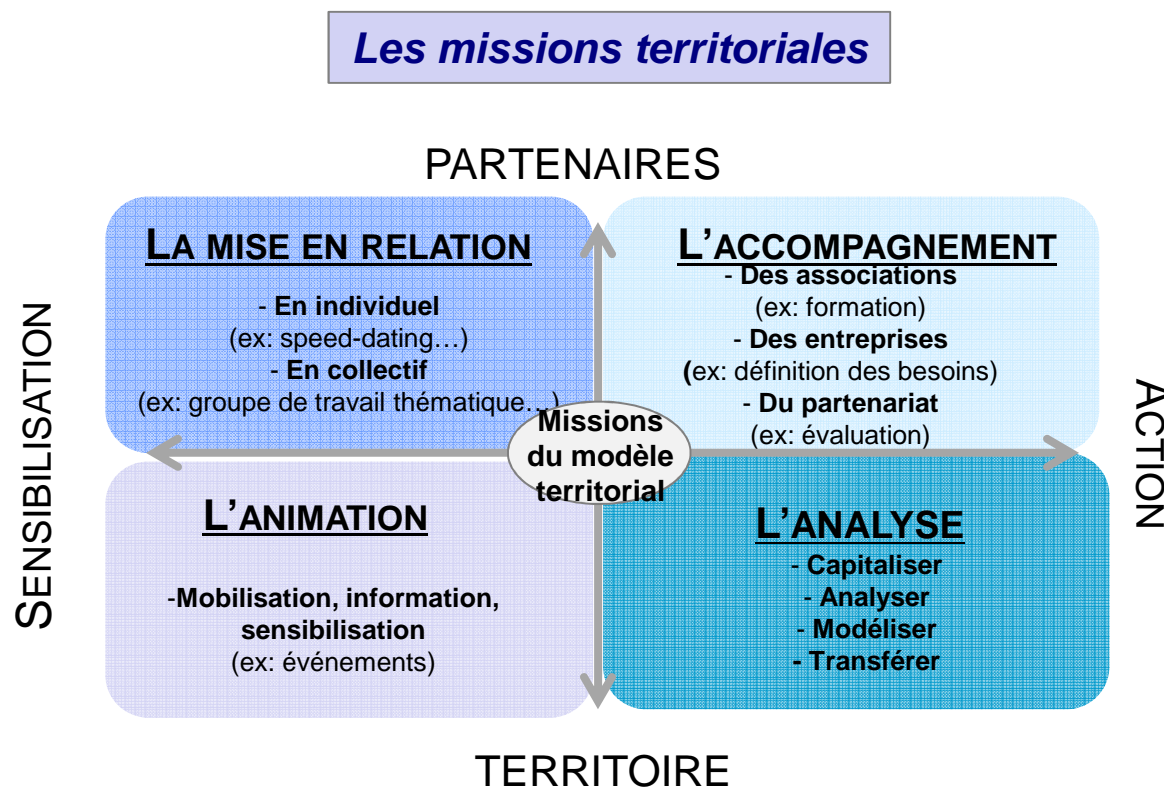
Animer la dynamique territoriale :

Le Quoi, les missions à couvrir sur le territoire

- **2 axes structurants** tant pour aider les partenaires que pour animer le territoire
 - La sensibilisation
 - L'aide à l'action territoriale

- **L'existant** est souvent composé de 2 leviers de **diffusion** (guides de bonnes pratiques et événements de rencontre). Ils répondent aux attentes de ceux qui « font l'effort » d'aller vers le sujet

- **Au-delà** de ces actions nécessaires, il convient :
 - En amont, de **sensibiliser** ceux qui « ne savent pas »
 - En aval, d'**accompagner** une démarche qui reste complexe



**4 missions complémentaires à couvrir sur les territoires
avec des niveaux de maturité différents**

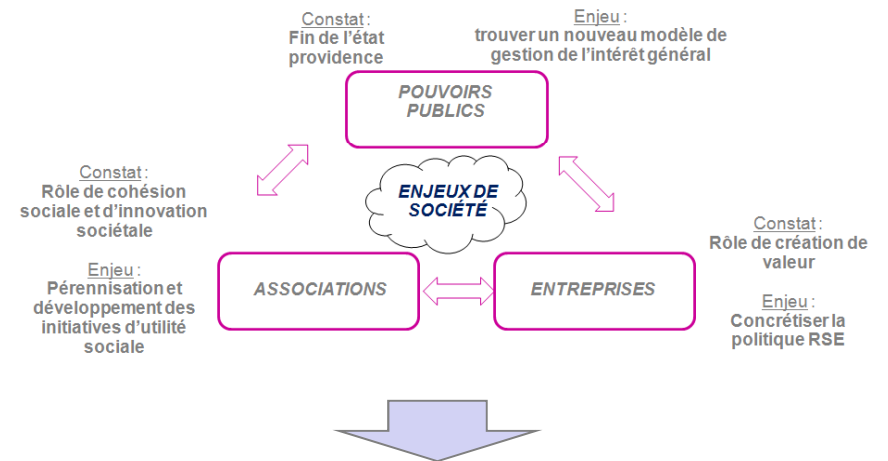
Animer la dynamique territoriale : Le Qui, le rôle des collectivités territoriales

- Les **collectivités territoriales ont un rôle important** à jouer en tant que catalyseur des partenariats... mais pas de pilote
 - « Laisser libre » les acteurs de co-construire
 - L'exemple des Grenelles, en tant que dialogue sur des enjeux partagés est une piste à creuser

- La question des relations associations-entreprises n'est **pas traitée globalement sur les territoires**. Elle est focalisée par thème (insertion, social, environnement...) et/ou en fonction des difficultés financières des associations

- L'approche nécessite de positionner la relation associations / entreprises un **levier pour répondre aux enjeux du territoire (c'est un débat ouvert !)**
 - Une nécessité différente en fonction des spécificités territoriales
 - Sortir d'une vision en silo par thème qui ne rend pas compte de la valeur ajoutée de la rencontre (notamment en terme de créativité / innovation)
 - Adopter un prisme d'analyse de l'éco-système et des interactions entre acteurs
 - Commencer par un travail de segmentation des acteurs

La complémentarité des positionnements



Une articulation à inventer sur la co-construction du bien commun

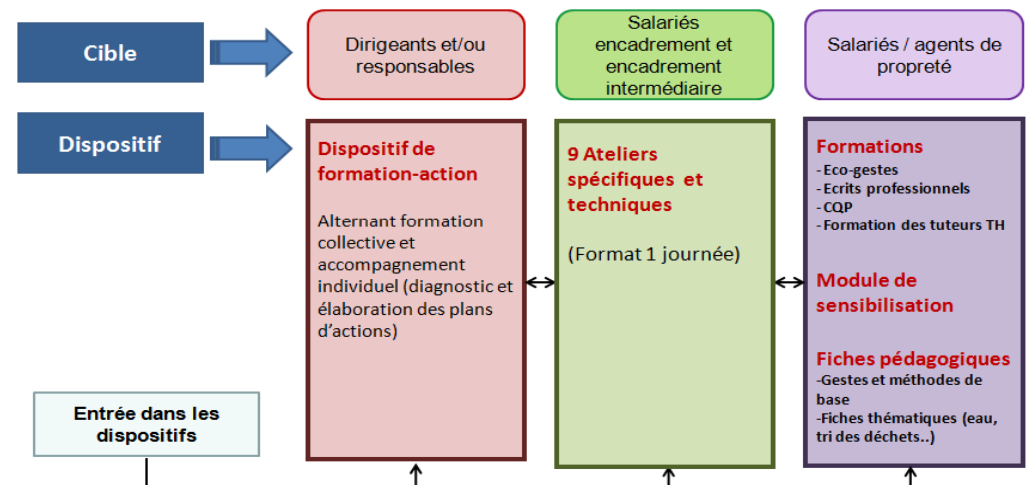
Une véritable logique de co-construction à engager à 3

Animer la dynamique territoriale :

Le Comment, le partage d'expérience et la mutualisation de moyens

- Une **démarche structurée** est importante face à la complexité de l'exercice sous peine de limiter la relation
 - Les modes de fonctionnement sont radicalement différents
 - Il ne peuvent se limiter à une relation humaine
 - La performance s'évalue dans la durée
- Le **transfert d'expérience des pionniers** est essentiel pour catalyser la dynamique
- Seul un **modèle en mutualisation de moyens** est économiquement viable
 - Entre acteurs de la même « sphère » (exemple : fédérations professionnels)
 - Entre acteurs du même territoire

Le transfert de savoir-faire *(exemple de la FEP)*



Une mutualisation de moyens à structurer pour assurer les investissements nécessaires et pouvoir accompagner la dynamique

Animer la dynamique territoriale :

Le Où, la complémentarité des échelons territoriaux

- La **structure territoriale des acteurs est radicalement différente** (ainsi que le mode décisionnel)
- Une **convergence et une pertinence de territoire** différentes selon les missions
- La **complémentarité de la valeur ajoutée** des différents niveaux territoriaux est à mettre en synergie
 - Recensement des initiatives
 - Analyse des initiatives
 - Modélisation et irrigation
- Une **articulation** rester à « inventer » à 3 niveaux :
 - National / international
 - « Régional »
 - Local

Zone de convergence territoriale / Profils

	Pouvoirs publics / Collectivités Territoriales	Associations	Entreprises (GE, ETI, PME, TPE)	Intermédiaires
International	?			-----
Europe	Union européenne		GE	-----
National	Etat	Associations nationales et têtes de réseaux		Animation des réseaux
Régional	Collectivités territoriales		Filiales GE ETI/ PME	
Départemental	Collectivités territoriales			
Local: communes, communauté de communes	Collectivités locales	Associations locales	TPE	Accompagnement de terrain
Virtuel : nouvelles technologies				Sites d'intermédiation

Zone de convergence territoriale / Missions

	Sensibiliser: information, promotion,...	Observer: veille, capitalisation, référencement de projets...	Mettre en relation: favoriser les synergies, apprendre à se connaître...	Accompagner: formation, accompagnement ind et collect...
International				
Europe		Information remontante et descendante par rapport au terrain		A cibler selon les acteurs
National	Articulation nationale / territoriale			
Régional			Cœur de l'intermédiation	
Départemental				
Local: communes, communauté de communes		Alimentation	Relais de terrain	
Virtuel				

Une articulation entre les niveaux territoriaux qu'il reste à clarifier

7 enseignements de la réflexion prospective

- Pour une relation équilibrée des partenariats
 - Des freins culturels à lever prioritairement par les pairs. Bien que les normes et les labels puissent être dans certaines conditions utiles, c'est essentiellement le témoignage des pairs qui favorise le passage à l'acte.
 - Une réponse opérationnelle est à apporter sur l'évaluation des partenariats en intégrant 3 dimensions : la valeur ajoutée pour l'association, le retour sur engagement de l'entreprise... et l'impact réel pour le bien commun (seul levier suffisamment fort pour lever les inerties)
 - Un levier stratégique : l'innovation... à la condition d'en qualifier les enjeux et les contours

- Pour que les partenariats s'incarnent sur les territoires, lieu de convergence des enjeux
 - 4 missions sur les territoires pour favoriser le développement des partenariats associations / entreprises
 - Une relation à 3 sur les territoires où les collectivités territoriales ont un rôle de facilitateur, de catalyseur... sans toutefois s'immiscer dans la relation
 - Une mutualisation des moyens est nécessaire pour que les PME et les PMA puissent s'engager dans une démarche constructive. Face à la complexité, un accompagnement est fortement conseillé; or aucun modèle économique n'est viable sans mutualisation forte
 - Les périmètres géographiques ne sont pas homogènes entre les 3 sphères (politiques, économique et sociale). Une articulation entre le national, le « régional » et le local est indispensable en associant les différents protagonistes

Bilan 2011

▶ **Orientations 2012: illustrations d'initiatives territoriales**

LE TERRITOIRE

Comment favoriser le développement
des partenariats sur les territoires ?

LE PARTENARIAT

ENTREPRISES

Comment aider
l'entreprise à
s'engager ?

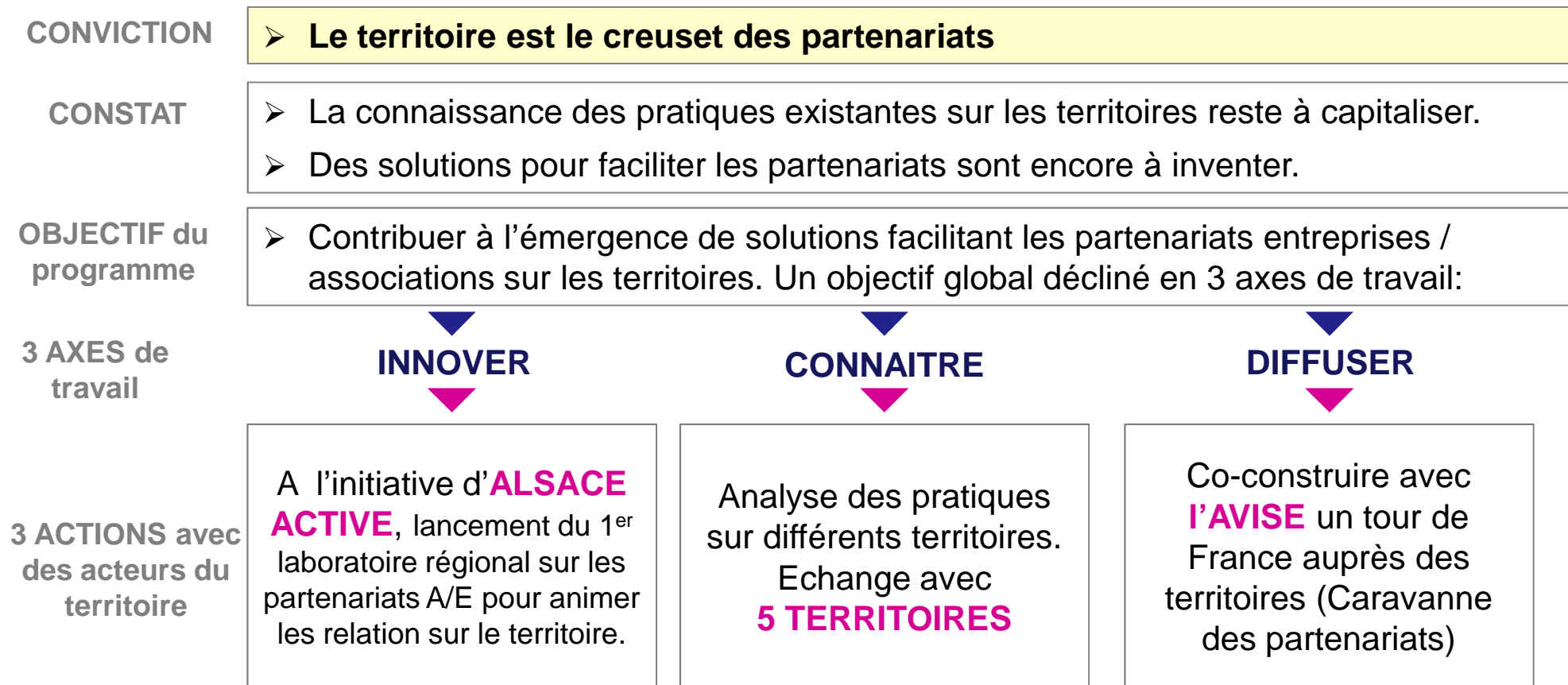
PARTENARIAT

Comment aider les
partenaires à
optimiser leur
relation ?

ASSOCIATIONS

Comment aider
l'association à
s'engager ?

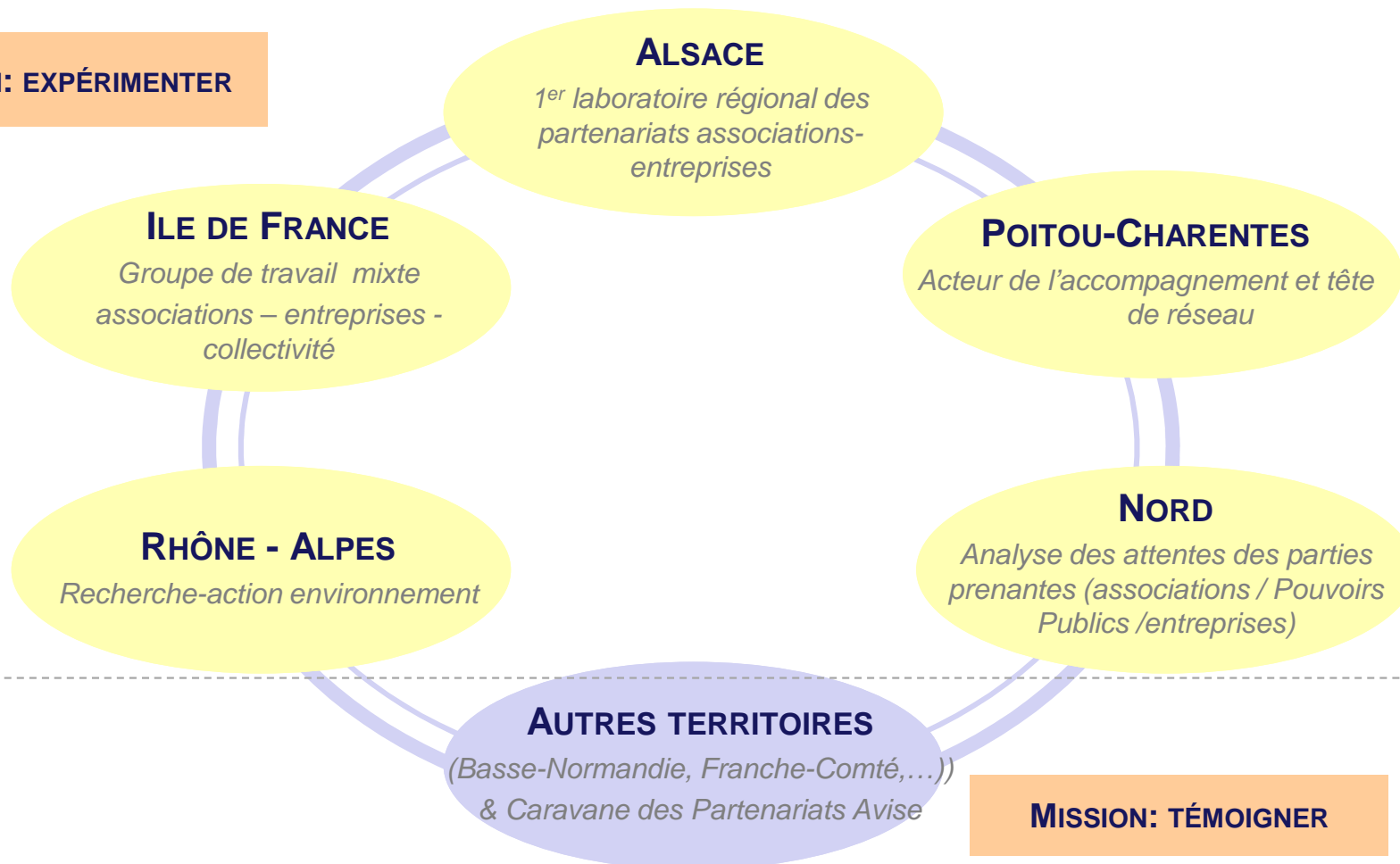
Présentation du programme de recherche « Modèles territoriaux d'animation des relations A-E »



Réfléchir et construire avec des acteurs territoriaux pour favoriser le développement des partenariats sur les territoires

Les recherches-actions territoriales

MISSION: EXPÉRIMENTER



MISSION: TÉMOIGNER

5 recherches-actions avec une diversité de porteurs de projet afin d'enrichir la réflexion

Donner la parole aux territoires: illustrations des initiatives locales

- **Principe:** des acteurs locaux témoignent de leurs actions pour favoriser les partenariats sur leur territoire
- **Objectifs:**
 - Faire remonter les informations
 - Capitaliser
 - Favoriser la circulation des initiatives entre les territoires
 - Alimenter la réflexion sur les modèles territoriaux d'animation (missions, acteurs, modalités de mise en œuvre, périmètres territoriaux...)
- **Livrables attendus:**
 - Analyse des pratiques
 - Modélisation des initiatives
 - Cartographie des maturités territoriales

Calendrier prévisionnel

Mars : **Alsace Active**

Mai / juin: **CBE**
=> *Vérification des hypothèses par une enquête de terrain et l'analyse statistique*

Septembre

Oct / nov

Décembre

Une investigation en profondeur de la maturité territoriale



LE RAMEAU

ANNEXES

Rappel des sujets traités en 2010

- Réunion 1: les enjeux réciproques associations / PME
- Réunion 2: vision internationale des interactions sur les territoires entre associations et PME
- Réunion 3: étude d'un cas pratique (Docteur Souris / Epson)
- Réunion 4: approche et typologie d'actions entre associations et PME
- Réunion 5: dispositifs territoriaux d'animation des relations entre associations et PME
- Réunion 6: accompagnement des associations, des entreprises et des partenariats
- Réunion 7: bilan après un an / orientations et prochaines étapes
- Réunion 8: partager les valeurs autour d'un cadre commun / déclinaison territoriale

Rappel des sujets traités en 2011

- Réunion 9: la mutualisation de moyens sur le territoire / l'analyse des risques d'un partenariat
 - Territoire: témoignage de la Fondation Emergences
- Réunion 10: pouvoirs publics et partenariats / le marketing de l'offre d'une association pour les PME
 - Partenariat: témoignages de la Croix-Rouge française et de la Fondation GoodPlanet
- Réunion 11: modèle d'animation territoriale des relations A-E / l'importance de la reconnaissance
 - Territoire: témoignage du Comité de Bassin d'Emploi de Lille
- Réunion 12: l'évaluation des partenariats / catégories de partenariats et réponses juridiques adaptées
 - Partenariat: témoignages de la fondation Groupe RATP et de GPMA
- Réunion 13: le transfert de compétences / l'articulation des échelons territoriaux
 - Territoire: témoignage de la Fédération des entreprises de propreté

5 travaux de recherche présentés

- ✓ ARPEA Entreprises & territoires
- ✓ ARPEA Collectivités territoriales
- ✓ Programme PME&Partenariats: REX accompagnement de 6 PME du CJD et étude sur l'innovation pour les PME
- ✓ Evaluation: bilan des projets associatifs soutenus par GPMA
- ✓ Formation ADEMA sur les partenariats

- Réunion 14: Bilan 2011 et orientations 2012