

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

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

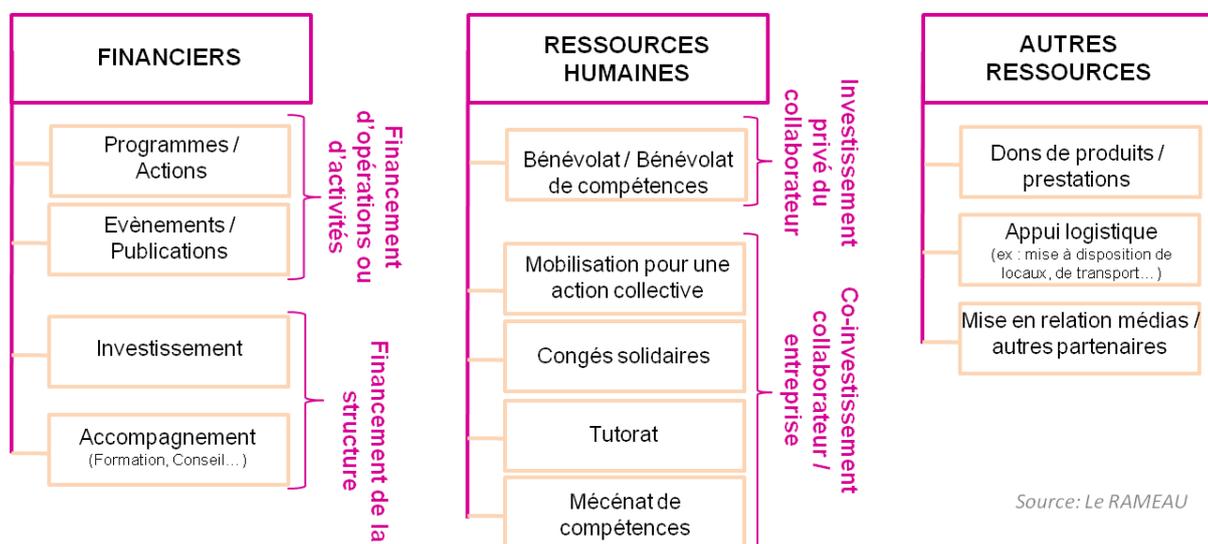
1. Cartographie des contributions possibles de l'entreprise

Trois catégories de moyens peuvent être mobilisées pour un partenariat :

- Financier
- Humains
- Matériel / immatériel (logistique, réseaux, communication...)

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

UNE DIVERSITE DE MOYENS QUE L'ENTREPRISE PEUT METTRE A DISPOSITION DE L'ASSOCIATION



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

1.1 Le soutien financier

Il porte généralement sur des projets particuliers (actions, événements...), dont la visibilité et le retour en termes d'image sont plus tangibles pour l'entreprise. Certaines entreprises préfèrent apporter un soutien plus structurel à l'association, soit directement pour contribuer aux frais de fonctionnement,

soit pour financer un accompagnement qui consolide à terme la structure. Au regard des enjeux des associations et des attentes des entreprises, ce mode de soutien tend à se développer.

Plus de la moitié des soutiens financiers (58%) sont inférieurs à 5 000 € et la majorité des soutiens (81%) s'effectue pour un montant inférieur à 10 000 €. Ces chiffres doivent toutefois être nuancés en fonction de la taille de l'entreprise.

Pour les PME et les ETI une part significative des montants accordés (26% pour les 20 à 249 salariés et 50% pour les 250 à 1000 salariés) peut se situer entre 20 000 et 49 000 euros. Les grandes entreprises privilégient, pour leurs partenariats stratégiques, des soutiens financiers de plus de 100 000 euros.

1.2 La mobilisation des salariés

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

- ❖ **Le bénévolat ou le bénévolat de compétences** : l'engagement du collaborateur à titre individuel se fait en dehors de l'implication de l'entreprise. Celle-ci en revanche peut relayer en interne des offres de missions. *Des entreprises telles que IBM ou L'Oréal diffusent ainsi les demandes émises par Passerelles & Compétences, plateforme de mise en relation entre bénévoles et projets associatifs. Axa Atout Cœur a mis en place un dispositif de bénévolat de compétences depuis 1992.*
- ❖ **La mobilisation pour une action collective** : les collaborateurs sont mobilisés de manière ponctuelle pour soutenir ou participer à une action ou un événement organisé par l'association : une course de charité, une récolte de fonds... *. Des associations organisent aussi des journées de mobilisation : Surfrider Foundation pour nettoyer les plages, UnisCité en faveur de la solidarité.*
- ❖ **Les congés solidaires** : ponctuellement les collaborateurs peuvent prendre sur leur temps de congés pour réaliser une mission de quelques semaines auprès d'une association ou ONG. Les missions concernent essentiellement des ONG à l'international pour des missions techniques (formation dans l'agroalimentaire) ou sur des missions de développement / animation (soutien scolaire, accès à l'eau...). *Ces dispositifs restent généralement l'apanage des grandes entreprises : Accor, Areva, La Poste, PPR... Elles peuvent s'appuyer sur des associations comme Planète Urgences ou Développement sans Frontières qui ont pour vocation de promouvoir et d'organiser ce type de congés. L'entreprise prend souvent en charge les coûts logistiques liés à l'opération.*
- ❖ **Le tutorat** : le tutorat consiste à mettre à disposition des collaborateurs quelques heures par mois de manière récurrente auprès des bénéficiaires d'associations. La relation peut se faire de manière individuelle, comme c'est le cas dans le tutorat des jeunes, ou en petit groupe, notamment dans le soutien à la recherche d'emplois. Dans tous les cas, le lien humain et une relation personnalisée sont primordiaux dans cette forme de soutien.
- ❖ **Le mécénat de compétences** : ce type de soutien correspond à la mise à disposition des collaborateurs et de leurs compétences, durant leur temps de travail, au service d'une association et d'un projet associatif.
Deux options sont envisageables : un temps accordé de quelques jours par an ou un détachement de longue durée sur plusieurs mois. Les compétences mises à disposition de l'association peuvent être de plusieurs natures : sur des fonctions supports (comptabilité, informatique, communication, RH...), sur des aspects techniques ou métiers propres à

l'association (téléphonie sociale par exemple) ou sur une mission transverse pour aider l'association à se consolider et se pérenniser (la mise à disposition de consultants par des cabinets de conseil par exemple). *SFR, qui a mis en place le statut de collaborateurs citoyens, est l'une des entreprises pionnières sur ce sujet.*

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

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

1.3 Le soutien en nature

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

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

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

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

2. Identifier les moyens à proposer à l'entreprise

Le choix des moyens doit être cohérent avec le modèle de partenariat choisi. En fonction du partenariat et des besoins de l'association, celle-ci doit identifier les moyens pertinents que l'entreprise pourra mettre à disposition. Le partenariat aura d'autant plus d'effet que les moyens lui seront adaptés.

Afin de réaliser cette mise en cohérence, il est possible d'établir une correspondance théorique entre le type de partenariat souhaité et les moyens à demander à l'entreprise. C'est ce que propose le l'outil d'aide à la décision ci-dessous (tableau des correspondances entre les modèles de partenariat et les moyens de l'entreprise).

La lecture se fait par colonne : une fois le modèle de partenariat identifié, il s'agit d'identifier les moyens les plus adéquats que l'entreprise peut mettre à disposition de l'association. Naturellement cette grille est une base initiale de réflexion. Chaque partenariat étant par nature différent, c'est un outil d'aide à la décision pour ouvrir le dialogue avec le partenaire.

TABLEAU DES CORRESPONDANCES ENTRE LES MODELES DE PARTENARIAT ET LES MOYENS DE L'ENTREPRISE

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

Légende :

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

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

Notons enfin que plusieurs moyens sont mobilisables simultanément pour répondre aux objectifs du partenariat et aux besoins des associations.