

Lorsque humanisme et efficacité se rencontrent !



Les partenariats stratégiques associations / entreprises

Rapport de synthèse

Novembre 2007

Le RAMEAU

Association loi 1901, déclarée à la préfecture du Val-de-Marne, publication au JO N°20060045-1507
40, rue du Maréchal Leclerc – 94410 SAINT MAURICE
www.lerameau.fr/ www.blog.lerameau.fr/ / info@lerameau.fr

- ◆ Le RAMEAU favorise la création d'intérêts partagés entre associations et entreprises. Dans le cadre de ses missions, l'association analyse les enjeux du secteur associatif, ceux de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) ainsi que ceux des partenariats entre ces deux mondes riches de leurs différences.
- ◆ Ce rapport fait la **synthèse** des principales conclusions de la **table ronde du 14 juin 2007** sur les partenariats stratégiques association / entreprise, organisée par Le RAMEAU dans le cadre des conférences de l'ADEMA* à l'Ecole des Mines de Paris
- ◆ Il s'appuie sur les **témoignages des intervenants** :
 - ◆ Pierre FONLUPT, Président de la Commission « Entrepreneurs, entreprises et Société » du MEDEF
 - ◆ Sophie FOURCHY, Directrice de la fondation Carrefour
 - ◆ Dominique HERON, Directeur des partenariats de Veolia Environnement
 - ◆ Jacques HINTZY, Président du Comité français de l'UNICEF
 - ◆ Philippe LEVEQUE, Directeur Général de CARE France
 - ◆ Catherine SNYERS, Directrice des Ressources Humaines de l'Adie
- ◆ Cette synthèse se base aussi sur le **travail préparatoire** de cette table ronde, et notamment sur les publications des institutions suivantes : Admical, Fondation de France, IMS, Novethic et ORSE.

* ADEMA - Association pour le Développement du Management Associatif (www.management-associatif.org)

Introduction :

Quel est le potentiel de développement des partenariats ?

- ◆ La relation entre les associations et les entreprises est un **sujet d'actualité en France**
- ◆ Confronté à de nombreux défis, le **secteur associatif est en profonde mutation**. Sa pérennité est un enjeu majeur pour notre Société. Les associations mènent des actions d'intérêt général indispensables, mais elles sont aussi des acteurs économiques incontournables (61 Md€ de budget, 7% des emplois en France)
- ◆ **Les entreprises sont pleinement concernées**. L'augmentation significative des budgets de mécénat et le développement des fondations d'entreprise montrent que **l'implication sociétale devient stratégique**. Plus de 75% des investissements sont distribués à des associations. Elles sont le relais naturel des actions sur le terrain, et elles contribuent à créer de nouveaux liens entre l'entreprise et la société civile
- ◆ **L'entreprise, symbole de performance, au service de la performance des associations, symbole d'engagement sociétal, une rencontre à forte valeur ajoutée !**
- ◆ Pourtant, les partenariats association / entreprise sont encore peu développés. Ils sont loin d'être au niveau des pratiques observés dans d'autres pays. Cette rencontre reste complexe et parfois risquée
- ◆ Quel est donc le **bilan** de la relation entre les entreprises et les associations ? Quel est le **contexte pour chacun** ? A quels **enjeux** répondent réellement ces partenariats ? Quels sont les **facteurs clés de succès** pour faire de cette relation une réponse opérationnelle aux besoins de chacun ? Sous quelles **conditions** l'expérience des pionniers pourra se **démultiplier** ? ... Autant de questions abordées dans ce rapport

Bilan des partenariats association / entreprise

Contexte et enjeux pour chacun des partenaires

Facteurs clés de succès des partenariats stratégiques

- ◆ En France, contrairement aux pays anglo-saxons, les partenariats association / entreprise restent encore **limités à quelques pionniers**
 - ◆ Un historique d'ignorance mutuelle, parfois de défiance, dont il convient de « dépasser les postures »
 - ◆ Les 334 partenariats dénombrés par Novethic sont principalement liés entre grands acteurs, tant pour les entreprises que pour les associations
 - ◆ Si 54%* des entreprises se disent être intéressées par le mécénat, seule 18%** se sont lancées réellement dans l'aventure
 - ◆ Les relations avec les entreprises concernent seulement 7% des associations***
 - ◆ Malgré les avantages liés à la loi de 2003, le champs est encore quasiment vierge auprès des PME
- ◆ Pourtant les **signes sont favorables à un renforcement** de la relations entre ces deux univers car elle répond à un enjeu réciproque
 - ◆ Côté entreprises, la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) semble influencer le modèle économique (tenir compte du moyen terme) et les signes visibles de l'implication sociétale se développent pour répondre aux attentes des parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients ...)
 - ◆ Côté associations, la poursuite de la professionnalisation du secteur associatif incite à identifier et à adapter des méthodes qui ont fait leurs preuves en entreprise

Une réalité encore limitée à quelques grands acteurs

- ◆ Les actions de partenariats ne sont **pas limitées au simple versement de fonds** par l'entreprise, elles peuvent prendre des formes variées d'engagement

- ◆ Financement de programmes
- ◆ Don en nature ou en prestation
- ◆ Apport de compétences
- ◆ Sensibilisation des parties prenantes de l'entreprise (collaborateurs, clients, fournisseurs ...)

- ◆ La tendance est à la **multiplication des possibilités en fonction des profils** de chacun des partenaires

- ◆ **L'entreprise souhaite être impliquée** dans l'action et ne se contente pas d'être un simple « bailleur de fonds »

Type d'actions de partenariats : Illustration de l'UNICEF à fin 2006

- ✓ **Mécénat** (Fondation Orange, MACIF, Rayman-UBISOFT ...)
- ✓ **Produits partagés** (Volvic, Claire fontaine ...)
- ✓ **Fidélisation** (American Express, Champion ...)
- ✓ **Epargne solidaire** (SICAV Crédit Coopératif Agir UNICEF, Fonds commun de placement solidaire LCL ...)
- ✓ **Collecte** (Aéroports de Paris, stora Enso ...)
- ✓ **Marketing direct**
- ✓ **Vente de produits** (dépositaires)
- ✓ **Mécénat de compétences** (filiale d'Orange au Sénégal)

***Une diversité de la nature des relations,
une volonté d'engager des actions en commun***

◆ Développement des fondations

- ◆ Depuis la loi de 2003, le nombre de fondation d'entreprise s'est largement développé. Avec 31 créations, 2006 marque une nouvelle année record
- ◆ La France reste néanmoins en retrait par rapport aux pays anglo-saxons

◆ Limite des action de « cause related », notamment des produits partages

- ◆ Les actions marketing organisées en faveur de causes semblent culturellement difficiles en France

◆ Augmentation de l'implication des salariés

- ◆ La participation des collaborateurs dans les actions sociétales de l'entreprise devient la « norme ». Elle peut en être le point central avec des actions telles que le Téléthon, les Virades de l'espoir ...

◆ Bi-polarisation des partenariats faisant appel à des acteurs associatifs très différents

- ◆ International : image de marque et coordination des actions à un niveau mondial. Acteurs internationaux pouvant garantir l'homogénéité de la qualité des actions, voire sélectionner des acteurs de terrain locaux
- ◆ Ultra-localisation : solidarité locale où les sites sont implantés pour favoriser la proximité et l'implication. Acteurs nationaux, voire régionaux ou locaux, pour répondre à une implication sur le développement local

◆ Vision internationale encore peu développée en France

- ◆ Sans doute en raison du manque de maturité des relations associations / entreprises, les partenariats plurinationaux sont extrêmement rares même si les grandes entreprises y sont favorables

Une évolution sensible des tendances

Impacts sur les modèles économiques

- ◆ Avec **2,5% du budget des associations**, le poids du financement des entreprises reste limité, mais il se développe significativement depuis 5 ans. Il permet de donner une vision pluri-annuelle de la capacité de financement de l'association
 - ◆ Les dons, mécénat et subventions privées représentent 7% du financement des associations* dont 1/3 pour le mécénat (contre financement publics 59%, recettes d'activité privées 20%, cotisations 9%)
 - ◆ Illustration UNICEF : les partenariats se sont développés particulièrement depuis 5 ans. Leur poids augmente dans le revenu de l'UNICEF; ils sont passés de 8 à 12% entre 2003 et 2005 au niveau international. En France, les ressources ont été multipliées par 4 sur la même période pour atteindre 3,6 M€ en 2006, soit 8% du budget
 - ◆ Illustration CARE France : 1 à 2% des ressources, ce qui est une « norme » pour les acteurs de taille « moyenne »
- ◆ Avec environ **0,2% du chiffre d'affaires des entreprises**, le poids de l'implication sociétale en faveur des associations est loin d'être au niveau d'autre pays comme les Etats-Unis (près de 2%)
 - ◆ Les 10 entreprises les plus généreuses ont dépensé plus de 100 millions d'euros, avec en tête AXA (26,5 M€), suivi de TF1 (18 M€) et Total (14,2 M€). Veolia est en 7^e position (5 M€), Carrefour en 11^e (4 M€)
 - ◆ Les 20 entreprises les plus généreuses consacrent une part de leur résultat net comprise entre 0,1 et 0,6%

Un impact financier limité mais fortement symbolique

Freins au développement :

Une relation à structurer sur des bases récentes

LE RAMEAU

◆ Cohérence de positionnement

- ◆ Toutes les associations ne sont pas ouvertes au partenariat, certaines ayant choisi l'opposition comme positionnement
- ◆ A noter que le positionnement « coopératif » ne compromet pas l'indépendance des ONG qui se réservent le droit de critique

◆ Méconnaissance réciproque

- ◆ Dépasser les « postures » idéologiques anciennes
 - ◆ Les ONG ont estimé l'entreprise incapable de faire preuve d'éthique et l'ont suspecté d'opportunisme
 - ◆ Les entreprises ont reproché aux ONG leur amateurisme et se sont interrogés sur l'utilisation des fonds. De plus, elles estimaient que la charge revenait à l'Etat « providence »
- ◆ Comprendre des modèles de valeur, de gouvernance et de fonctionnement différents

◆ Manque de passerelles pour faciliter la relation

- ◆ Peu de dispositifs sont « facilitateurs » dans la relation association / entreprise

Compatibilité des positionnement : Typologie proposée par l'IMS

Positionnement / Mode d'action	Critique → Punir	Critique / Coopératif → Inciter	Coopératif → Collaborer
Actions ciblées	<i>Orques*</i> Greenpeace ; Global Exchange	<i>Pieuvres</i> FIDH, Amnesty	<i>Dauphins*</i> Habitat for Humanity ; UNITAR ; Essor ; Care ; Aina ; Plan International
Actions « sectorielles » (secteur thématique ou géographique)	<i>Requins*</i> Attac ; Burma Campaign sur la présence d'entreprises en Birmanie ; CorpWatch	<i>Raies</i> Clean Clothes Campaign, Collectif de l'Étiquette, Oxfam	<i>Otaries*</i> WWF ; ECPAT ; UNICEF ; Tetraktys ; Max Havelaar, Pro Natura

*D'après les termes du Cabinet SustainAbility (GB), dans son enquête *The 21st Century NGO : In the Market for Change* (2003).

Une relation qui n'est pas sans risque et sans difficulté

Freins au développement :

Une maturité encore à construire

◆ Les entreprises en phase de structuration de leur politique RSE

- ◆ L'implication sociétale structurée, qui dépasse le simple geste de générosité pour s'intégrer dans le fonctionnement de l'entreprise, est encore un sujet novateur
- ◆ La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise semble dépasser l'effet de mode pour s'inclure dans la politique managériale de l'entreprise. Néanmoins, les dispositifs organisationnels (département RSE / Développement Durable, fondation d'entreprise) sont encore nouveaux et doivent démontrer leur efficacité
- ◆ L'entreprise est à la recherche de solutions adaptées, pas de propositions standards. Elle a peu de temps à consacrer à ce sujet. De plus, elle est submergée de propositions souvent inadaptées à ses enjeux.

◆ Pour les associations, l'approche des entreprises reste à structurer

- ◆ La relation avec l'entreprise se distingue totalement de celle avec les Pouvoirs Publics ou les donateurs. Il est donc nécessaire d'adopter une démarche adaptée et d'avoir des compétences spécifiques
- ◆ La clé pour l'association est de comprendre en quoi elle peut répondre à un enjeu pour l'entreprise. L'utilité sociétale et la qualité de l'action ne suffisent pas à justifier l'engagement de l'entreprise

◆ Les partenariats association / entreprise se construisent sur la durée

- ◆ Selon l'étude Novethic, il faut en moyenne 3 ans pour que se développe un partenariat. C'est un temps très long tant pour l'entreprise que pour l'association. La logique d'investissement doit donc correspondre à un vrai besoin réciproque
- ◆ Pour favoriser l'implication des 72% d'entreprises non engagées dans une action sociétale, et notamment les PME, il convient de proposer des solutions simples qui leur permettent de s'imprégner progressivement de la culture associative tout en obtenant rapidement des résultats opérationnels

Un niveau de maturité qui se construit dans le temps

Bilan des partenariats association / entreprise

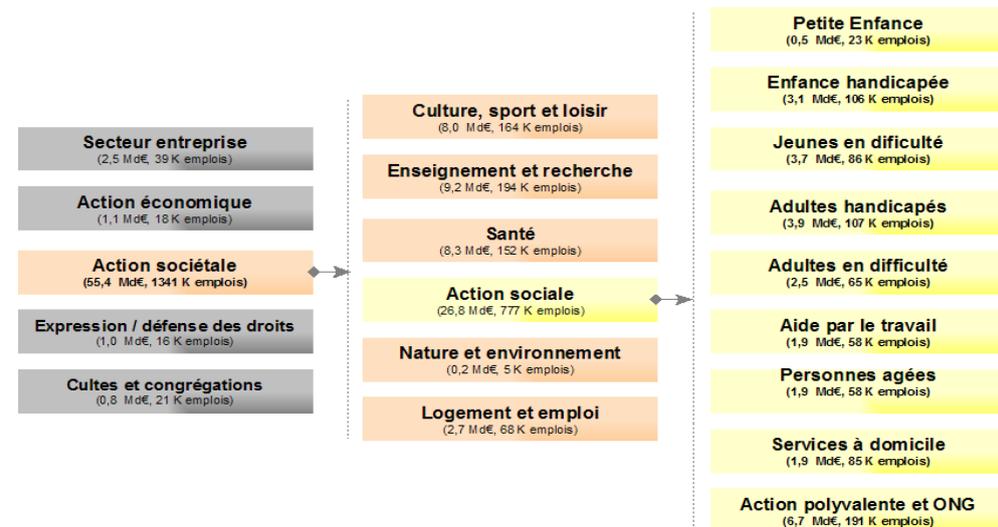
Contexte et enjeux pour chacun des partenaires

Facteurs clés de succès des partenariats stratégiques

Enjeux des associations : Panorama du secteur associatif en France

- ◆ **Un vivier d'actions sociétales indispensable à l'équilibre de notre nation**
- ◆ **Un secteur en plein essor**
 - ◆ 1,1 millions de structures associatives
 - ◆ 70.000 créations par an
 - ◆ Croissance budgétaire moyenne de 2,5% (1,5% pour le PIB)
- ◆ **Un poids économique significatif**
 - ◆ 46 Md€ de valeur ajoutée (61 Md€ de budget)
 - ◆ 7% des emplois en France
- ◆ **Une richesse de compétences**
 - ◆ 1,7 millions de salariés
 - ◆ 15 millions de bénévoles

Panorama du secteur associatif



* Sont exclus : organisations patronales et professionnelles (4949 structures, 30,4 K emplois), les administrations publiques et organismes de régimes obligatoires (1102 structures, 60,5 K emplois)

**78% des dirigeants d'association estiment
que leur mission est de plus en plus difficile***

Enjeux des associations : Contexte de la transformation du secteur

- ◆ Une **pression externe** qui nécessite de « justifier » de sa performance
 - ◆ Performance, gouvernance et évaluation, une pression croissante des parties prenantes pour évaluer objectivement l'utilité de l'action et l'optimisation des moyens
 - ◆ Vis-à-vis du grand public (Comité de la Charte)
 - ◆ Vis-à-vis de l'Etat, notamment dans le cadre de la LOLF mais aussi en faveur du renforcement de la législation (ex. : Loi 2002 sur l'évaluation dans le champ sanitaire et social)
 - ◆ Une concurrence accrue entre associations qui impose de clarifier sa valeur ajoutée pour se différencier
- ◆ Dans le cadre de la professionnalisation du secteur, une **montée en compétences** liée à la complexité grandissante de la gestion associative
 - ◆ Un cadre législatif en constante évolution
 - ◆ Une exigence organisationnelle et financière qui impose une gestion rigoureuse renforcée
 - ◆ Une « crise du bénévolat » qui correspond à une évolution structurelle du comportement des bénévoles
- ◆ S'adapter à la transformation du secteur implique une **réflexion sur la vision à moyen terme** des associations et un **besoin de sécuriser les sources de financement** externes
 - ◆ Une fragilité sur la vision à moyen terme : 1/3 des associations n'a pas de vision à 3 ans de son projet et est inquiète sur la pérennité de sa structure*
 - ◆ Le désengagement de l'Etat nécessite de revoir le modèle économique de nombreuses structures
- ◆ Un **enjeux : clarifier les relations avec les partenaires** pour développer les apports externes

Un professionnalisme qui incite à se tourner vers de nouveaux partenaires

Enjeux des associations :

Bénéfices des partenariats avec les entreprises

- ◆ **Sécuriser des financements pérennes** : le double avantage est de donner de la visibilité sur les revenus et de programmer de manière pluri-annuelle l'investissement
 - ◆ Illustration : Partenariat UNICEF / Volvic = 2 M€ sur 4 ans (entre 2006 et 2009) à raison de 500 K€ / an
- ◆ **Disposer de vecteurs de sensibilisation / plaidoyer** : l'entreprise peut jouer un rôle de media auprès de ses parties prenantes pour sensibiliser aux causes soutenues
 - ◆ L'entreprise a un large réseau (collaborateurs, clients, fournisseurs, réseaux de distribution, communication grand public ou corporate ...) qu'elle peut mobiliser au service d'une cause
 - ◆ Illustration : Partenariat UNICEF / Ikea sur une opération de sensibilisation (chasse aux questions, jeu-concours ...) sur les enfants et le Sida
- ◆ **Favoriser le soutien opérationnel** : le mécénat de compétences est une opportunité d'impliquer les collaborateurs par un apport d'expertise au siège ou sur le terrain
 - ◆ Illustration : AXA Atout Coeur, les congés solidaires SFR, SolidarCité de PPR
 - ◆ L'exemple de l'ADIE, par essence basé sur des partenariats, est significatif. Après les partenariats historiques avec le secteur bancaire, l'ADIE a fait évoluer sa politique de partenariat en fonction de l'évolution de son action. Complétant son action de financement par de l'accompagnement des entrepreneurs, l'ADIE a élargi le cercle de ses partenaires en intégrant des compétences complémentaires pour renforcer son action
 - ◆ Illustration : Financement de formation (Gaz de France, Microsoft)

Des bénéfices qui dépassent le simple financement

Enjeux des entreprises : L'implication sociétale des entreprises

- ◆ **Les signaux d'une tendance lourde**
 - ◆ 42% des Français déclarent acheter en tenant compte des engagements sociaux et sociétaux
 - ◆ 36% des questions lors des Assemblées Générales

- ◆ **Des engagements croissants qui se traduisent dans les organisations**
 - ◆ Département Développement durable / RSE
 - ◆ Plus de 250 fondations impliquant des entreprises

- ◆ **Des traductions différentes d'une même volonté d'implication sociétale auprès des acteurs de terrain**
 - ◆ Budgétaire (1 Md€ uniquement pour le mécénat)
 - ◆ Implication des collaborateurs dans les projets (31% des entreprises mécènes)
 - ◆ Axe sociétal des politiques RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises)

Performances
financières

Performances
non financières

Performance globale : les 4 axes de la RSE

Les axes de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise



**67% des dirigeants d'entreprises
souhaitent innover davantage sur l'implication sociale et sociétale***

- ◆ Pour les entreprises, la loi NRE de 2001 a favorisé la structuration des actions sociétales
 - ◆ L'implication existait avant la loi, mais essentiellement de manière empirique
 - ◆ Les obligations légales en matière de responsabilité sociétale sont de différentes natures. Bien que peu contraignante au niveau international, la France s'est dotée d'une loi favorisant la communication sur les actions sociales, environnementales et sociétales engagées par l'entreprise (loi NRE de 2001)
 - ◆ Les normes internationales (Global Compact, OIT) sont peu contraignantes. La Commission Européenne après son livre Vert en 2001 a décidé de ne pas légiférer sur la RSE et de laisser l'entreprise s'impliquer volontairement (soft law)
 - ◆ En France, la loi sur la Nouvelle Régulation Economique (NRE) a permis de cartographier les actions développées dans le cadre de démarches initiées parfois depuis longtemps
 - ◆ A partir de la cartographie des actions, il a fallu clarifier le positionnement et passer de la déclaration d'intention à l'action pertinente ce qui explique le développement des actions depuis 5 ans
 - ◆ Rationalisation des investissements vers des priorités clairement identifiées (moins d'action « coup de coeur »)
 - ◆ Focalisation sur des axes / thématiques en lien avec l'activité et les enjeux de l'entreprise
 - ◆ La réflexion sur l'implication sociétale s'est souvent accompagnée par une organisation au sein de l'entreprise en charge de définir et mettre en oeuvre la politique sociétale
 - ◆ En fonction de la maturité de l'entreprise, de nombreux modèles d'organisation sont possibles : au sein de directions opérationnelles (Marketing, Communication, DRH), au sein de la Direction Générale, à travers un groupe de travail transversal, ou directement avec un département dédié (RSE, Développement Durable)
 - ◆ L'évolution de la loi sur le mécénat de 2003 a donné un nouveau cadre favorable : les fondations d'entreprise
- ◆ Des différences très marquées entre les grandes sociétés et les PME
 - ◆ Les enjeux, les organisations, le niveau de traitement et les outils sont totalement différents
 - ◆ Le principal frein pour les PME est la disponibilité pour s'impliquer réellement dans l'action

De la contrainte législative au développement d'opportunités

Enjeux des entreprises :

Des partenariats pour créer des liens nouveaux ...

LE RAMEAU

◆ **Faciliter le dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise**

- ◆ **Collaborateurs** : insuffler les valeurs de l'entreprise au travers d'actions concrètes
- ◆ **Consommateurs** : 70% des Français déclarent que les marques et entreprises qui proposent des offres de produits partagés donnent envie de devenir leurs clients*
- ◆ **Recrutement** : 70% des employés souhaitent intégrer dans leur recherche d'emploi des critères éthiques, sociaux et environnementaux**
 - ◆ Un indicateur : implication des étudiants des grandes Ecoles dans des causes sociale
- ◆ **Marchés financiers** : prise en compte croissante des indicateurs sociaux et écologiques, analyse des apports de développement durable des entreprises par les agences de notation, émergence des agences de notation extra-financière, ISR (Investissement Socialement Responsable)

◆ **S'enrichir de visions complémentaires pour innover**

- ◆ **Pour les collaborateurs** : une étude canadienne montre que la productivité des personnes impliquées dans les associations est de 4% supérieure à celles des personnes qui ne sont pas engagés. La raison est la diversité des expériences vécues qui favorise une adaptabilité et une flexibilité plus grande
- ◆ **Pour la compréhension des situations locales** : l'implication dans des missions de terrain permet aux entreprises de mieux comprendre les réalités territoriales et de créer des liens avec la société civile, notamment à l'international
- ◆ **Pour l'activité de l'entreprise** : les associations sont un vivier d'initiative innovante. Certaines activités telles que le tourisme, le micro-crédit ou les services à la personne sont nées d'initiative associative. Sur le plan managérial, l'analyse des sources de motivation des équipes au sein des associations est instructif sur les méthodes d'animation participative

Un engagement qui traduit concrètement les valeurs de l'entreprise

Enjeux des entreprises : ... mais aussi renforcer la performance opérationnelle !

◆ Optimiser la **gestion des risques**

- ◆ Lutte contre la corruption
- ◆ Environnement
- ◆ Santé

◆ Améliorer l'**efficacité des opérations**

- ◆ Approvisionnement / politique d'achat
- ◆ Ancrage territorial
- ◆ Audit et évaluation des actions sociale environnementales et sociétales par des acteurs de terrain

◆ Exploiter les **leviers de création de valeur**

- ◆ Répondre aux attentes des clients
- ◆ Attirer et motiver les talents
- ◆ Renforcer la culture d'innovation

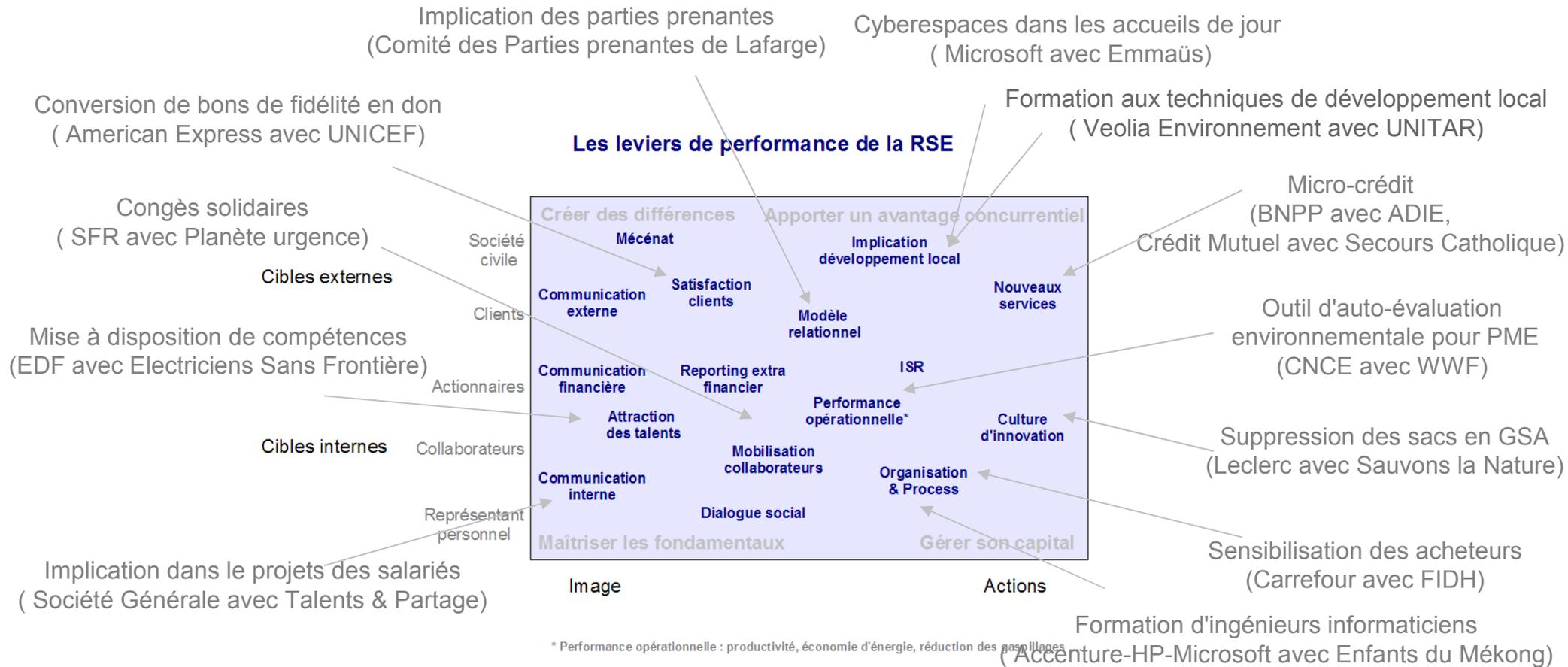
Impacts pour l'entreprise : Analyse de l'ORSE

Tableau synthétique des partenariats stratégiques

Objectif de l'entreprise	Apport de l'ONG	Apport de l'entreprise	Exemple partenariat
Lutte contre la corruption	Aide à la définition de la politique Aide à la définition d'indicateurs de pilotage et de suivi Sensibilisation et formation du personnel	Mise à disposition de moyens humains, techniques et financiers	Tranparency International France/Lafarge Transparency international/Hydro
Achats, approvisionnement	Aide à la rédaction d'un code de conduite faisant référence aux conventions de l'OIT Suivi de la mise en œuvre du référentiel Aide à l'élaboration d'indicateurs de progrès Formation/sensibilisation du personnel Possibilité de vérification indépendante.	Mise à disposition de moyens humains, techniques et financiers	Amnesty International/Casino FIDH/Carrefour
Ancrage territorial	Apport d'expertise sur l'environnement local Connaissance des populations locales Sensibilisation du personnel, Création et professionnalisation de structures de gouvernances locales.	Mise à disposition de moyens humains, techniques et financiers Participer à la conception et mise en œuvre d'un projet Soutien à la création d'entreprise et au crédit	Secours catholique /Veolia Secours catholique / Crédit coopératif Pro-natura/Total, Croix-rouge/Microsoft
Environnement	Expertise sur les questions de climat, réduction des gaz à effet de serre, la gestion des ressources naturelles, la qualité de l'eau, le recyclage. Réhabilitation d'un site en fin d'exploitation	Mise à disposition de moyens humains et financiers Apport d'expertise pour concevoir des produits innovants (notamment dans le domaine des énergies renouvelables)	WWF/Lafarge WWF/Unilever Greenpeace GB/Npower
Santé (sida, paludisme)	Aide à la l'élaboration d'une politique de lutte contre le sida Assistance à la mise en œuvre de la politique Sensibilisation, formation du personnel	Mise à disposition de moyens humains et financiers Expertise et conseils en management	Care/Lafarge Natexis Banques populaires/Plan France

S'appuyer sur les compétences associatives contribue à la performance

Enjeux des entreprises : : Illustration de partenariats entreprises / associations



Les associations, partenaires naturelles de l'action sociétale
(76% des budgets sociétaux sont redistribués**)

Bilan des partenariats association / entreprise

Contexte et enjeux pour chacun des partenaires

 **Facteurs clés de succès des partenariats stratégiques**

Clés de succès des partenariats

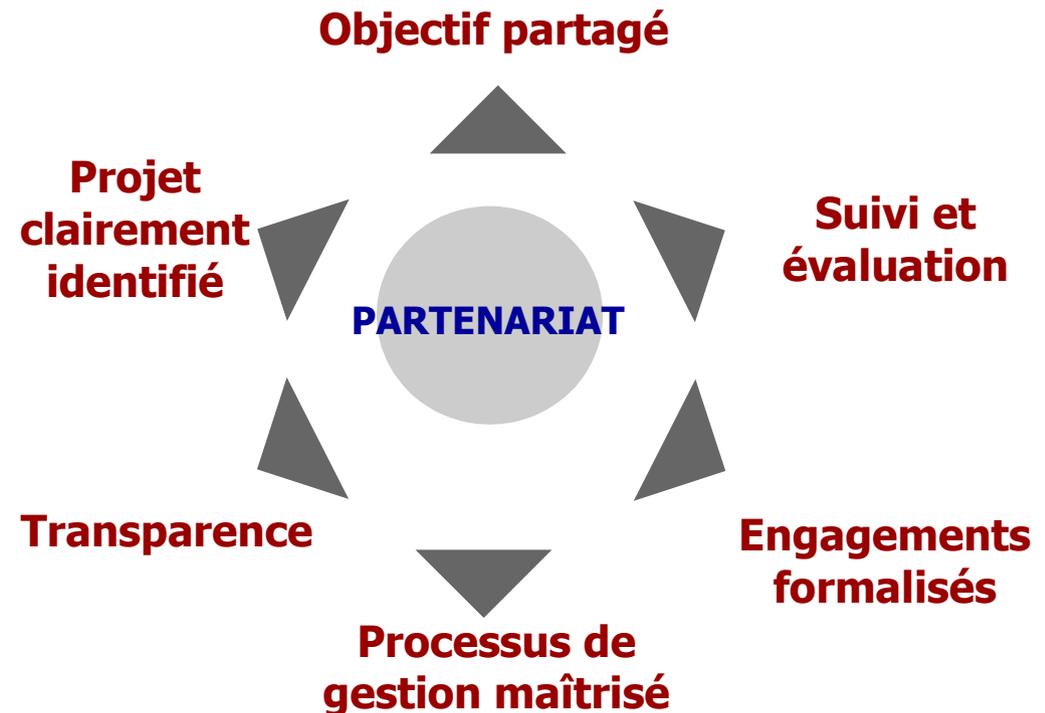
Les partenariats association / entreprise structurent les relations entre 2 institutions

- ◆ Ils sont nécessairement personnalisés
- ◆ Ils répondent aux attentes et aux contraintes des deux partenaires
- ◆ Ils dépassent l'engagement personnel des dirigeants

Pour que cette relation soit enrichissante, elle doit répondre à certaines conditions

- ◆ Etre mutuellement enrichissante
- ◆ Se focaliser sur une action concrète
- ◆ Agir en toute transparence
- ◆ Gérer le partenariat selon des modalités qui correspondent aux deux partenaires
- ◆ Formaliser les engagements réciproques pour clarifier les conditions de mise en oeuvre
- ◆ Assurer un suivi et évaluer les résultats

6 clés de succès des partenariats



Prendre le temps de clairement définir les enjeux et les conditions de mise en oeuvre

Les 6 clés de succès des partenariats : Un objectif partagé

- ◆ Le partenariat doit répondre à un **enjeu réciproque** et les objectifs doivent être partagés
 - ◆ Il convient de prendre le temps de définir l'intérêt de chacun dans le cadre du partenariat
 - ◆ Les objectifs doivent être clairement partagés pour sécuriser un accord de principe
- ◆ Pour **s'intégrer dans la stratégie**, l'action doit être **liée au coeur de métier de l'entreprise**
 - ◆ L'entreprise doit être légitime pour s'engager pleinement
 - ◆ Etre accepté comme un acteur responsable qui agit vraiment
 - ◆ Faire vivre les valeurs du groupe. L'action sociétale doit être cohérente avec le système managérial et la culture de l'entreprise. Elle doit traduire les valeurs de l'action au quotidien (Illustration : Norauto a renforcé son recrutement de personnes handicapées sous l'impulsion de sa Fondation)
 - ◆ Corrélation avec le développement de l'entreprise, en lien avec sa politique globale de RSE
 - ◆ Intégration et impact dans la politique générale de l'entreprise
 - ◆ Rendre compte aux salariés, clients, actionnaires et partenaires
 - ◆ Lien avec l'activité de l'entreprise. Illustration :
 - ◆ Institut Pasteur / AFD / Veolia : lutte contre la dengue (maladie liée aux eaux stagnantes, non traitées)
 - ◆ Fondation Carrefour avec un apport logistique du groupe dans l'action humanitaire d'urgence et la lutte contre l'exclusion
- ◆ Trouver **l'intérêt entre l'entreprise et la cible finale de l'association**
 - ◆ Une illustration est le micro-crédit. Il crée des liens entre les populations défavorisées et l'économie de marché, et ceci grâce aux partenariats entre les associations telles que l'ADIE et les banques

La base du partenariat est la compréhension mutuelle de l'intérêt de l'autre partenaire pour s'impliquer dans un projet commun

Les 6 clés de succès des partenariats :

Un projet clairement identifié

LE RAMEAU

- ◆ Pour être efficace, **l'action définie en commun doit être concrète**
 - ◆ Développer des projets co-construits qui permettent une contribution de chacun
 - ◆ Favoriser la mise en place de partenariats locaux est stratégique car l'action à engager n'est pas simple. Ce qui peut apparaître comme un progrès social peut se transformer en catastrophe économique pour certains acteurs locaux
 - ◆ Illustration de Veolia : la collecte des ordures ménagères en Inde entraîne la disparition du commerce des chiffonniers L'assainissement de l'eau en Afrique met en péril l'activité des porteurs d'eau. Dans les deux cas, il convient de mener des actions pour reconverter les populations concernées
- ◆ Le partenariat ne cible **pas uniquement les grands projets**
 - ◆ L'entreprise ne cherche pas nécessairement à s'impliquer dans les grands projets
 - ◆ Elle peut au contraire privilégier l'expérimentation et/ou l'essaimage des solutions innovantes
- ◆ La **question des frais de structure** de l'association
 - ◆ L'entreprise semble mieux placée que les donateurs pour participer au financement des frais de fonctionnement de l'association. Dans le cadre d'une relation durable, elle peut y contribuer car elle en comprend la nécessité et peut contrôler l'efficacité des sommes engagées...
 - ◆ ... mais elle ne peut pas se substituer à l'association et financer un éventuel déficit. Il convient de sécuriser l'après partenariat. La transférabilité du financement doit donc être étudiée dès l'amont
 - ◆ Un juste milieu est à trouver dans le cadre d'une relation pérenne en prenant garde de ne pas positionner l'entreprise dans une situation de gestionnaire de fait de l'association

Un projet concrètement défini est un gage pour qu'il soit rapidement opérationnel

Les 6 clés de succès des partenariats : Agir en toute transparence

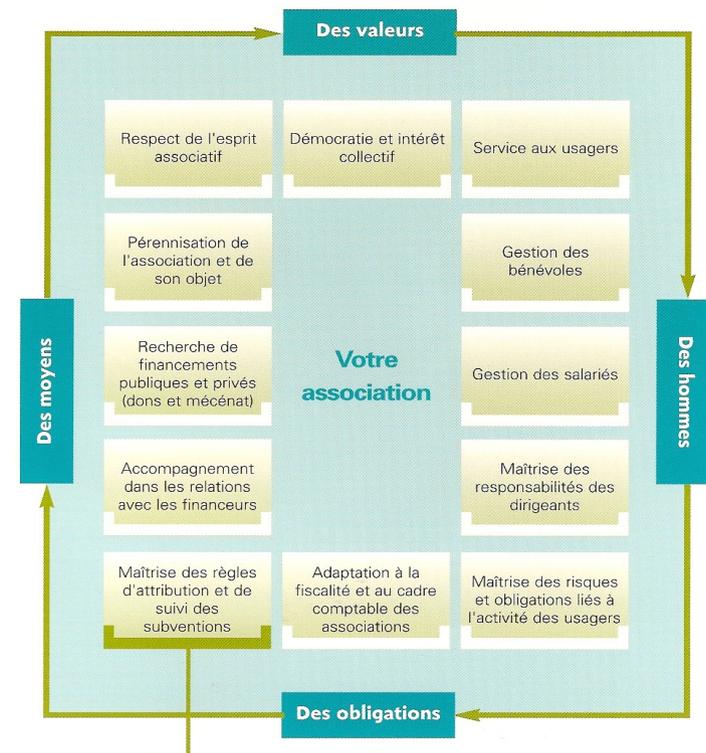
◆ Définir des règles claires

- ◆ La plupart des entreprises et certaines associations définissent les conditions et les modalités de partenariats
- ◆ Les connaître et les comprendre permet de construire ensemble et d'être force de propositions

◆ Privilégier la transparence

- ◆ Comme l'entreprise, l'association doit garantir sa légitimité pour être bénéficiaire du soutien accordé
- ◆ Il est donc nécessaire de faire savoir au-delà du projet lui-même, la vocation de l'institution, sa gouvernance, son mode de fonctionnement, son modèle économique
- ◆ Les éléments financiers sont particulièrement importants pour sécuriser l'entreprise sur le fait que l'association ne va pas devenir dépendante de son engagement

Système « Transparence » KPMG



La transparence est clé pour construire une relation de confiance

Les 6 clés de succès des partenariats :

Un processus de gestion des partenariats maîtrisé

- ◆ Mettre en place une **démarche projet**, transparente, avec un cadre juridique précis
- ◆ Prendre le temps de **se connaître et d'identifier le processus adapté**
 - ◆ Beaucoup d'écoute et d'humilité sont nécessaires pour comprendre le partenaire
- ◆ **Apprivoiser le processus**
 - ◆ Le processus est long, l'entreprise et l'association ne réagissent pas au même rythme
 - ◆ Dialoguer sur un pied d'égalité
 - ⇒ Les partenaires ne parlent pas des mêmes chiffres. Souvent 1000 fois plus petite, l'association ne doit pas aborder sa relation comme celle d'une relation client / fournisseur
- ◆ Favoriser **communication et connaissance** entre les 2 partenaires
 - ◆ Favoriser les échanges (ex. : visite réciproque des lieux d'intervention)

Modalités du partenariat : Méthologie du RAMEAU

Décision stratégique

1 – Qualifier les enjeux et fixer les objectifs

2 - Identifier les cibles

3 – Définir le contenu

Lancement des opérations

4 - Etablir la « feuille de route »

5 - Mettre en place l'organisation

6 - Concevoir les outils nécessaires

Pilotage du partenariat

7 – Initier la relation avec le partenaire

8 – Gérer et suivre la relation

9 – Evaluer les résultats

La réussite d'un partenariat nécessite de suivre une démarche adaptée

Les 6 clés de succès des partenariats : Un engagement formalisé et une parfaite transparence

- ◆ Pour formaliser l'accord, l'instrument juridique conseillé est la **convention pluri-annuelle**
 - ◆ La bonne volonté ne suffit pas, il convient de fixer un minimum de normes
 - ◆ Une période de 3 à 4 ans est idéale pour pouvoir construire sur la durée et pouvoir évaluer la qualité de l'action engagée
- ◆ Le partenariat est un ensemble **d'engagements réciproques**
 - ◆ Une charte des droits et devoirs des partenaires peut être rédigée pour faciliter la mise en oeuvre de l'action
- ◆ **Progressivité** : construire par étape en fonction des exigences de chacun
 - ◆ Il convient d'avancer par étape et de se méfier d'une action trop ambitieuse dès le début du partenariat
 - ◆ Pour construire dans la durée, il convient de prendre le temps de valider progressivement la qualité de la relation
 - ◆ Un test peut être initié avant un engagement pluri-annuel

Formalisation du partenariat : Guide méthodologique de l'ORSE

Pour chaque item, un ensemble de points doit être pris en compte

Champ d'application du partenariat

Périmètre du partenariat

Bien préciser, lorsqu'il s'agit d'un partenariat international, comment il se décline localement. Négocier un partenariat avec une ONG au niveau international et en confier la réalisation effective aux représentants respectifs de l'entreprise et de l'ONG au niveau national pourrait sembler idéal.

Thématiques du partenariat

Préciser quels sont les domaines sur lesquels le partenariat va porter et ainsi définir les frontières de l'action du partenariat.

Remarques : Dans la pratique, la mise en oeuvre d'accords globaux au niveau local se révèle généralement complexe, en particulier dans le cas de grands projets s'étendant au-delà de l'Europe. Les bureaux locaux d'une ONG internationale sont souvent très hétéroclites et leurs priorités ne correspondent pas forcément aux priorités du siège.

Objectifs du partenariat

- Fixer ensemble des objectifs réalistes dès le départ et exprimer toutes ses attentes permettent d'éviter tout malentendu et de limiter les risques pour l'entreprise et l'ONG.
- Les objectifs du partenariat, ainsi que les actions qui vont être mises en oeuvre pour les remplir, doivent être définis clairement et de façon très détaillée.

Durée et calendrier d'exécution

Les partenaires doivent planifier le programme d'activités et commencer à tracer un programme cohérent, c'est pourquoi il doit être noté dans l'accord :

- la durée de la convention
- les conditions de renouvellement
- les conséquences d'un non-renouvellement
- les conditions et conséquences d'une résiliation anticipée
- le calendrier d'exécution
- le rythme du projet
- les modalités de fin de projet

Personne en charge du partenariat

Il est nécessaire de définir les personnes étant en charge du partenariat, c'est-à-dire désigner le ou les responsable(s) du partenariat au sein de l'entreprise et de l'ONG.

Règlement des litiges

- Procédures d'alerte et de résolution des conflits, notamment avant que cela fasse l'objet d'une communication extérieure.
- Prévoir un lieu de signature de la convention qui détermine le lieu de compétence des tribunaux.
- Possibilité de mettre en place une instance de médiation dont la composition sera définie par les deux parties.

Mise en oeuvre et évaluation

Les modalités de mise en oeuvre du partenariat ainsi que les modalités d'évaluation doivent également apparaître dans le contrat. Ces deux étapes primordiales sont développées dans les pages suivantes.

Formaliser l'engagement pour clarifier précisément les modalités de l'accord

Les 6 clés de succès des partenariats :

Un suivi et une évaluation des résultats

- ◆ Assurer un suivi dans le temps : le « chèque » n'est pas la fin de la relation, mais le début !
- ◆ **Reporting / Suivi régulier** de l'action : pour engager une relation durable, il est essentiel de planifier et de suivre l'avancement du projet
 - ◆ L'entreprise doit être régulièrement informée des résultats de l'action, voire impliquée dans le pilotage de certaines actions communes
 - ◆ Les structures de pilotage et leur fréquence doivent être clairement définies
 - ◆ Il est particulièrement important de désigner l'interlocuteur pour le suivi tant côté association qu'entreprise
 - ◆ La mise en place d'actions correctives peut « sauver » un partenariat dont l'amorçage a été difficile
- ◆ **Evaluation des projets** : l'évaluation est la garantie de l'efficacité des ressources engagées
 - ◆ L'entreprise a besoin de « justifier » son engagement. Elle est redevable de ses charges devant ses parties prenantes. Contrairement aux autres donateurs, l'entreprise doit rendre compte de ses choix
 - ◆ Elle n'est pas libre de s'impliquer simplement par impulsion
 - ◆ Elle doit démontrer l'efficacité de son engagement et l'impact de l'investissement sur sa propre performance
 - ◆ Les indicateurs de performance ne sont pas seulement quantitatifs, ils sont aussi qualitatifs. Pour cela, il est important de s'accorder sur les critères qui permettront d'évaluer les résultats
 - ◆ Bien que ce soit un exercice difficile, l'association doit donc réfléchir aux critères d'évaluation qu'elle peut proposer pour « juger » de son efficacité

La confiance se construit dans le temps sur la base de résultats concrets

La démultiplication des partenariats

LE RAMEAU

- ◆ **Côté associations, la taille n'est pas nécessairement un handicap.** Les entreprises n'hésitent pas à soutenir des associations dont le critère principal n'est ni la taille de la structure, ni la notoriété, ni le périmètre géographique
 - ◆ Innovation, émergence de solutions nouvelles qui ont besoin d'un « coup de pouce », essaimage de solutions efficaces, autant de situations qui suscitent l'intérêt des entreprises. L'objectif est de faire émerger ou développer des actions qui ont du sens
 - ◆ L'association doit être force de proposition auprès des entreprises et proposer des actions qui répondent à leurs enjeux. Cette capacité est décisive pour « sortir du lot » des propositions reçues
 - ◆ Illustration : la vision de Carrefour sur les principales conditions d'éligibilité d'une association
 - ◆ Action exemplaire et reproductible
 - ◆ Efficacité de l'action engagée et démonstration de sa valeur ajoutée sociétale
 - ◆ Légitimité (connaissance du terrain, expertise, « vrai » projet de développement) et pérennité
- ◆ **Côté entreprises, l'implication dans l'action collective peut être une solution pour mutualiser les moyens d'actions**
 - ◆ L'action des fédérations qui de plus en plus cherchent à impliquer leurs adhérents dans une action sectorielle (ex : Fédération du Jouet Français, notamment en Chine)
 - ◆ Les Clubs d'entreprise s'intéressent à l'action sociétale
 - ◆ Une centaine en France dont 80% sont constitués en province
 - ◆ Si la culture est souvent le domaine privilégié (Andantino, Aïda, Mécènes du Sud...), il n'est pas exclusif puisque la solidarité attire 18% des cercles des mécènes (Elan, Astree, Alliances...) et l'environnement 4%

Les freins au développement des partenariats ne sont pas structurels, il convient de trouver des solutions innovantes et adaptées pour les renforcer

Favoriser les passerelles

LE RAMEAU

- ◆ Dans un contexte où les relations entre les entreprises et les associations sont encore émergentes, il est indispensable de développer des passerelles pour faciliter la démultiplications des partenariats
- ◆ Les besoins d'accompagnement sont immenses
 - ◆ Quelle stratégie développer ? Comment sélectionner le bon partenaire ? Comment évaluer la performance de l'action ? ... sont autant de questions complexes pour chacun des partenaires
 - ◆ Il est nécessaire que des acteurs indépendants favorisent l'amorçage des relations. Les sécuriser, alors qu'elles ne sont pas sans risques, est un service d'intérêt général à vocation sociétale
- ◆ Les acteurs sont actifs mais encore peu nombreux
 - ◆ Différentes structures contribuent à encourager un développement des relations entre associations et entreprises : les observatoires (Admical, ORSE), les dispositifs d'accompagnement des entreprises (IMS), des fondations (CFF) ou des associations (Adema, AVISE, Le RAMEAU), les services aux associations (France Bénévolat, Passerelles & Compétences), les groupes de réflexion (Comité de la Charte, FONDA, IFA)
 - ◆ Pourtant, ces dispositifs sont encore insuffisants et doivent être renforcés pour répondre aux besoins et aux enjeux qu'ils recouvrent
 - ◆ Passer de « l'artisanat » de quelques pionniers à « l'industrialisation » d'une relation structurée et mutuellement enrichissante
 - ◆ Accélérer les processus d'apprentissage (3 ans pour construire un partenariat, c'est trop long tant pour l'entreprise que pour l'association), et accompagner le pilotage du changement
- ◆ Les lieux d'échanges et de dialogue entre les associations et les entreprises sont quasi inexistantes et il convient de les développer

Multiplier les passerelles pour accélérer le développement des partenariats

Conclusions :

La création de valeur, principal facteur de développement

- ◆ Même s'ils restent encore l'apanage de quelques pionniers, les **partenariats association / entreprise répondent à un enjeu réciproque. Ils vont se développer** dans le cadre de relations plus matures
- ◆ Loin d'une approche standardisée, le **partenariat doit être personnalisé** en fonction des enjeux de chacun. Pour réussir à structurer une relation durable, **6 facteurs clés sont essentiels** : un objectif partagé, un projet clairement identifié, la transparence, un processus de gestion du partenariat maîtrisé, des engagements réciproques formalisés ainsi qu'un suivi et une évaluation des résultats
- ◆ **Les associations se doivent d'être force de propositions pour susciter l'engagement** de l'entreprise. Il convient de proposer des projets dans lesquels l'entreprise a une vraie valeur ajoutée et pour lequel un travail de co-construction pourra s'établir. La relation ne peut se réduire à « une remise de chèque »
- ◆ Les entreprises ont besoin de « justifier » de leur engagement auprès de leurs parties prenantes, ces partenariats doivent donc **s'intégrer dans leur stratégie pour devenir de vrais leviers de performance**. Les associations peuvent contribuer à l'efficacité des entreprises en apportant leurs expertises et leurs connaissances du terrain sur des sujets nouveaux pour l'entreprise
- ◆ **Si l'entreprise est symbole de performance, l'association est symbole d'efficience**. C'est donc bien une relation équilibrée qui doit s'établir. Chacun pourra ainsi s'enrichir de la vision du partenaire
- ◆ **Grâce à la création de valeur ajoutée partagée, la relation pourra se renforcer** entre ces deux mondes si différents mais si complémentaires. Elle ne doit pas rester limitée à quelques grands acteurs et doit **se démultiplier**
- ◆ Pour accélérer et sécuriser ce développement, il convient de **favoriser l'émergence de passerelles** qui facilitent l'échange et créent des solutions innovantes

Conclusions :

Une question demeure

- ◆ **La RSE est-elle soluble dans la crise ?** Un retournement économique ne risque-t-il pas de remettre en cause le renforcement de la relation ?
- ◆ **Seule la démonstration d'une vraie valeur ajoutée permettra de lever cette incertitude;** charge à chacun de bien comprendre les objectifs et les besoins du partenaire pour construire une relation durable dans le temps !
- ◆ Gageons que le travail de sensibilisation aux enjeux réciproques, de formation et d'accompagnement des projets de développement facilitera la mise en oeuvre de solutions rapidement opérationnelles de création d'intérêts partagés. Encourageons donc toutes les initiatives qui faciliteront les ponts entre ces mondes riches de leurs différences et efforçons nous de créer des lieux d'échanges et de dialogue constructif.
- ◆ Tous les ingrédients sont là. Il ne reste qu'à trouver les femmes et les hommes de talent suffisamment engagés pour faire avancer cette relation. Pour construire des ponts, il est bien connu qu'il faut faire appel au génie !



A propos du RAMEAU :

Lorsque humanisme et efficacité se rencontrent !

LE RAMEAU

- ◆ Créé en mars 2006, Le RAMEAU a pour **vocation** de favoriser la **création d'intérêts partagés entre les associations et les entreprises**. Passerelle opérationnelle entre ces deux mondes, son **double objectif** est **d'aider les associations à piloter leur projet de développement et d'améliorer l'efficacité des actions sociétales des entreprises**
- ◆ Ses **missions** sont de **3 natures** :
 - ◆ **REFLECHIR**. En amont, **Analyser les enjeux** de transformation du secteur associatif et de performance de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), **initier et animer des échanges entre associations et entreprises** pour faire émerger des solutions innovantes
 - ◆ **AGIR**. Au coeur de son activité, **Accompagner les associations dans leur développement** (*stratégie de croissance, modèle économique, gouvernance, offre de services et partenariats*). L'accompagnement présente une triple spécificité : il se fait dans la durée, son financement est assuré par une entreprise, et les plus grands cabinets de conseil en stratégie et management y sont associés
 - ◆ **DEMULTIPLIER**. En aval, **Sensibiliser** sur les bénéfices réciproques des partenariats, **mutualiser** les bonnes pratiques, **concevoir et diffuser des méthodes performantes**
- ◆ Association d'intérêt général, Le RAMEAU est à l'origine d'un **modèle économique innovant, solidaire et profitable** pour l'ensemble des acteurs impliqués dans les projets
- ◆ La gouvernance du RAMEAU est assurée par un **Conseil d'administration** de 6 membres et un **Conseil d'orientations** de 16 membres (9 dirigeants d'entreprise et 7 présidents d'association). Le fonctionnement s'appuie sur des **partenariats institutionnels** et sur une équipe de **permanents** qui mettent leurs compétences au service de l'association