

*Lorsque humanisme et efficacité se rencontrent!*



En partenariat  
avec



# Recherche-Action Environnement

RAPPORT FINAL

Octobre 2010



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  
Tél. : 01-53-66-99-70 - [info@lerameau.fr](mailto:info@lerameau.fr) - [www.lerameau.fr](http://www.lerameau.fr)



# Contexte des relations associations / PME

- **L'émergence de nouvelles relations entre les associations et les entreprises pour répondre à leurs enjeux réciproques devient un sujet d'actualité**
  - 86% des citoyens plébiscitent le renforcement des relations entre associations et entreprises pour résoudre ensemble les problèmes de Société (ARPEA-Citoyens)
  - 80% des dirigeants d'entreprises considèrent que les enjeux de ces relations deviennent structurants et que celles-ci vont se développer dans l'avenir (ARPEA-Entreprises)
  
- **Les relations associations / PME, un sujet complexe qui reste à défricher**
  - Les associations recherchent les moyens d'impliquer les entreprises territoriales mais ne savent pas comment se positionner auprès des PME
  - Les PME sont prêtes à se mobiliser, mais le principal frein est le manque de solutions opérationnelles
  
- **Pour comprendre en profondeur les solutions à privilégier, il convient d'animer un processus d'innovation basé sur une action structurée et pragmatique**
  - De la connaissance de la situation à l'expérimentation pour faire émerger des solutions opérationnelles
  - Une implication permanente des PME et des associations pour favoriser un dialogue constructif et mutuellement enrichissant
  - Un processus qui doit allier réflexion et action, vision nationale et déclinaison territoriale
  - Un programme de travail qui doit intégrer dès l'amont les conditions d'essaimage des solutions

***Un levier de performance réciproque à investiguer***

# Objectifs et principes de la Recherche-action Environnement

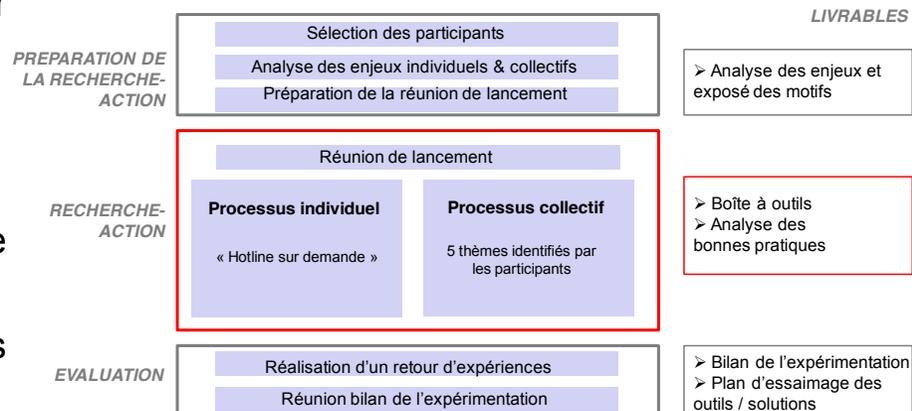
## Objectifs de la Recherche-Action Environnement :

- Identifier et analyser les enjeux des partenariats PME / associations dans le domaine de l'environnement
- Identifier et co-construire des solutions et outils pour mettre en œuvre des partenariats à valeur ajoutée

## Les principes de la Recherche-Action :

- Collective et paritaire, afin d'obtenir un point de vue partagé et équilibré entre PME et PMA
- Prospective, afin de faire émerger des solutions innovantes en matière de partenariat
- Empirique, en se nourrissant des expériences de terrain des participants
- Pragmatique, puisque destinée à faciliter les relations entre associations et PME

### Déroulement de la recherche action



**Réfléchir ensemble pour agir demain**

# Les thématiques investiguées

## Suite aux échanges de la réunion de lancement

AMONT

DEFINITION  
ET MISE EN  
ŒUVRE

AVAL

Quelles **questions clés** se poser pour définir concrètement sa politique de partenariat?

Comment **cibler** son partenaire ?

Quelles **typologies d'actions** engager ?

- ✓ Quels objectifs et quels moyens ?
- ✓ Quel positionnement de l'entreprise? De l'association?
- ✓ Quelles natures de partenariat ?

Comment **piloter le partenariat** ?

- ✓ Quelles modalités de lancement? Quelle contractualisation?
- ✓ Comment suivre le partenariat ?
- ✓ Quelle évaluation? Quels indicateurs de résultats ? ...

Quels **impacts du partenariat** association / entreprise sur le territoire?

- ✓ Quelles sont les nouvelles dynamiques créées?

A chacune de ces étapes, **quelle intermédiation** pour accompagner dans la démarche de partenariat?

- ✓ Qui peut appuyer ?
- ✓ Comment?
- ✓ Pour quoi faire?
- ✓ ...

**5 thématiques clés investiguées pour contribuer concrètement à la réalisation d'un partenariat entre associations et entreprises**

# Contexte de la Recherche-action Environnement

- **Des études sur les partenariats associations / PME qui mettent en avant leur importance dans les projets de territoire mais également les limites actuelles à leur développement**
  - A travers une première enquête territoriale menée en 2008, le CNAR Environnement identifie les potentialités de partenariats entre associations et PME comme un outil de structurant des projets de territoire. Mais ces partenariats sont encore peu développés, en raison notamment d'une méconnaissance réciproque et d'un manque de préparation des associations à un travail avec les entreprises
  - Suite aux deux études ARPEA publiées en 2009 sur les perceptions des associations et des PME en matière de partenariat, Le RAMEAU a perçu la spécificité des attentes des PME en matière de partenariat et la nécessité pour les associations d'améliorer leur préparation
- **Pourquoi le thème de l'environnement pour approfondir la recherche sur les partenariats associations / PME?**
  - L'environnement est une thématique qui se prête de plus en plus à la création de partenariats entre associations et PME. Avec la montée en puissance des politiques de développement durable, il occupe une place croissante dans les problématiques de Société. Les entreprises s'y intéressent et s'y investissent également de plus en plus, en s'appuyant notamment sur le secteur associatif pour. Cette dynamique a d'ailleurs déjà été relayée par la Direction Générale de l'Environnement, qui, suite au rapport de Dominique LEGRAIN, s'emploie à promouvoir le mécénat environnemental sur les territoires
- **L'engagement des acteurs**
  - Conscients de l'importance des enjeux, et du peu d'analyse sur les partenariats territoriaux entre associations et PME, le RAMEAU et le CNAR Environnement, appuyés par Dominique LEGRAIN, se sont associés pour co-piloter, alimenter et animer cette recherche-action qui a rassemblé durant un an 7 dirigeants de PME et 6 dirigeants d'associations, impliqués dans l'environnement

***La suite logique de nombreux travaux***

# La Recherche-action de l'Environnement: un des 4 axes du programme « associations et PME »

## Un programme autour de 4 axes

### CONNAITRE

REMONTEE TERRAIN

#### ETUDE ARPEA-PME

Une étude ARPEA sur la perception et les pratiques des PME en matière de relation associations / entreprises

*Partenaires : CIDES, CJD, CGPME, MEDEF*

### REFLECHIR

ECHANGES ENTRE ACTEURS

#### GROUPE DE REFLEXION PARITAIRE

Une réflexion prospective entre acteurs de référence pour comprendre en profondeur les leviers à activer

*30 acteurs de référence participants*

### EXPERIMENTER

TESTER SUR LE TERRAIN

#### RECHERCHE ACTION ENVIRONNEMENT

Un groupe mixte associations / entreprises pour analyser les pratiques dans le domaine de l'environnement

*Co-animé par le CNAR Environnement  
Expert référent : Dominique LEGRAIN, IGE*

## APPROCHE TERRITORIALE

Participation à un programme territorial en partenariat avec Alsace Active

***Une recherche-action au cœur d'un processus d'innovation global, structurée pour faire émerger des solutions innovantes, efficaces et essaimables, ayant pour but de favoriser la rencontre associations / entreprises***

- **Ce rapport repose sur l'ensemble du travail réalisé lors de cette recherche-action environnement:**
  - Une étude préliminaire sur les enjeux en matière d'environnement
  - Des interviews personnalisées pour mieux comprendre les enjeux et attentes de chacun des participants
  - Les réflexions du comité de pilotage qui s'est réuni après les sessions du groupe de travail, pour analyser les échanges et identifier les prochaines pistes de réflexion
  - Et bien sûr, le cœur de cette recherche-action: les échanges au cours des 7 sessions de travail avec les participants
  
- **A ce rapport, sont associées:**
  - une note de synthèse
  - une boîte à outils
  
- **Utilisation de ce rapport:**
  - Ces réflexions approfondies peuvent nourrir les démarches des acteurs de référence et des acteurs de terrain en vue de développer des partenariats à forte valeur ajoutée et très impliquants.
  - La communication de cette expérience est un moyen d'en faire profiter tous acteurs concernés mais aussi de recevoir de leur part un retour sur nos travaux et réflexions, dans une perspective de meilleure compréhension des problématiques.
  
- **Prochaines étapes:**
  - Ce travail ne constitue qu'un premier pas pour faciliter les partenariats environnementaux sur les territoires. De nombreuses barrières restent encore à lever.
  - Dans cette optique, des prochaines étapes à la dynamique lancée ont été évoquées:
    - ✓ Le CNAR Environnement et Le RAMEAU réfléchissent à utiliser ces premiers résultats pour mener une expérimentation sur un territoire
    - ✓ Le RAMEAU a lancé un nouveau programme de recherche en partenariat avec le CJD, l'AVISE et l'IMS-Entreprendre pour la cité pour concevoir une méthode et des outils pédagogique à destination des associations et des entreprises

***Une première étape d'une démarche à consolider***

# STRUCTURATION DU RAPPORT

## Enjeux dans l'environnement

P.9

## Typologie d'action

P.44

## Politique de Partenariat

P.66

## Ciblage Du partenaire

P.93

## Pilotage Du partenariat

P.119

- **Définitions** *P.9*
- **Contexte dans le domaine de l'environnement** *P.13*
- **Enjeux des partenaires** *P.16*
- **Enjeux des partenariats** *P.30*
- **Conclusions** *P.42*

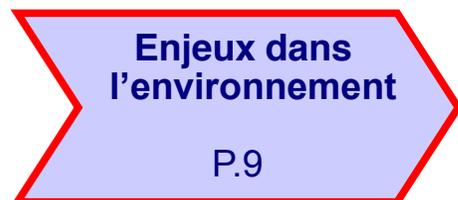
- **Objectifs** *P. 44*
- **Modèles de partenariats** *P. 50*
- **Méthode de choix des partenariats** *P. 55*
- **Illustration: le mécénat environnemental** *P.59*
- **Conclusions** *P. 64*

- **Démarche des Partenaires** *P.66*
- **L'offre associative** *P.76*
- **Illustration** *P.86*
- **Conclusions** *P.91*

- **Cadrage** *P.93*
- **Prospection** *P.101*
- **Mise en œuvre** *P.106*
- **Besoins d'appui et d'accompagnement** *P.107*
- **Conclusions** *P.117*

- **Les différentes étapes** *P.119*
- **Contractualisation** *P.121*
- **Gestion du partenariat** *P.126*
- **Evaluation** *P.130*
- **Communication** *P.133*
- **Conclusions** *P.135*

# SOMMAIRE



• Définitions	P.9
• Contexte dans le domaine de l'environnement	P.13
• Enjeux des partenaires	P.16
• Enjeux des partenariats	P.30
• Conclusions	P.42

- ✓ Partenariat
- ✓ Démarche de partenariat
- ✓ La démarche de partenariat: fil conducteur de la recherche-action

# Qu'entend-on par partenariat?

- **La définition classique du partenariat intègre des natures de relations très différentes:**
  - « Le partenariat se définit comme une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur **autonomie**, acceptent de **mettre en commun leurs efforts** en vue de réaliser un **objectif commun** relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation »
- **Le Réseau Ecole et Nature a listé un certain nombre de partenariats afin d'en clarifier les différentes natures:**

**D**errière le mot « partenariat », quelle est la relation recherchée ?

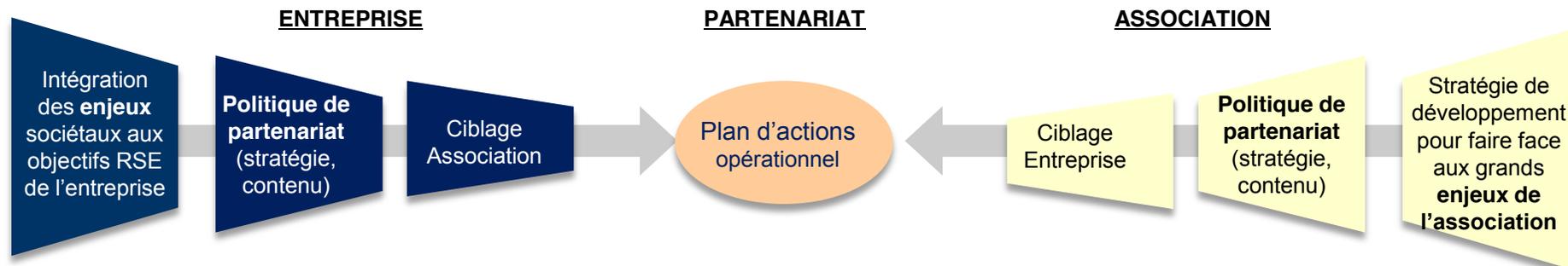
- \* Une prestation « de service » : je te demande de travailler « pour » moi davantage qu'« avec » moi.
- \* Une information mutuelle : nous nous informons de ce que nous faisons l'un et l'autre.
- \* Une consultation : je te demande ton avis, ou ton autorisation, ou ta validation sur ce que je fais mais je ne me sens pas obligé d'en tenir compte.
- \* Une concertation : j'envisage une action et je souhaite que nous harmonisons nos idées, je suis prêt à modifier mon travail.
- \* Une collaboration : nous réalisons une tâche ensemble cependant nos motivations peuvent rester très différentes.
- \* Une coopération : nous nous engageons ensemble pour que cette action soit réussie et nous nous en sentons co-responsable (nous assumons ensemble les réussites et les échecs).
- \* Un partenariat « de réciprocité » : nous sommes engagés dans un projet à parité d'estime et nous impliquons les destinataires de notre action.
- \* Un partenariat « apprenant » : nous avons le souci d'apprendre ensemble d'une situation originale et constituons une « communauté d'apprentissage ».
- \* Une fusion : nous ne distinguons plus nos spécificités, nos identités se confondent.

Yannick Bruxelles

Source : Réseau Ecole et Nature : livret "Associations - entreprises : regards croisés sur les partenariats", 2009

***Le partenariat : une notion qui englobe des relations de natures très diverses***

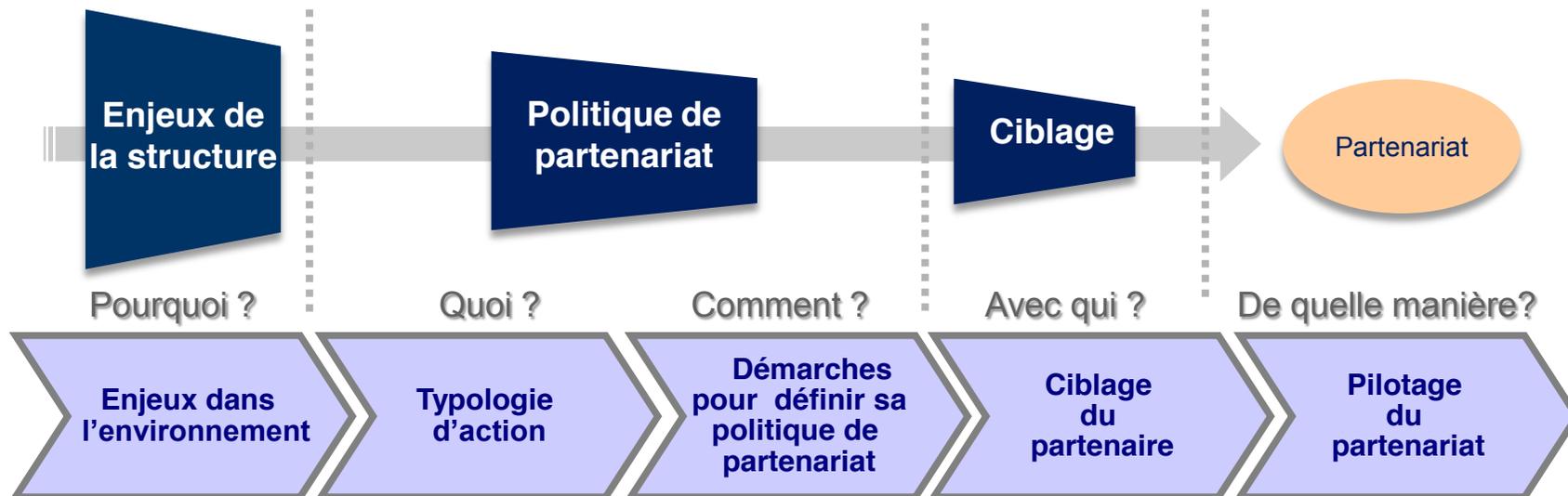
# Qu'est-ce qu'une démarche de partenariat?



- **Cette recherche-action s'intéresse aux partenariats à forte valeur ajoutée qui:**
  - Répondent aux enjeux de chacun et devient un levier d'action stratégique
  - Nécessitent un engagement fort des plus hautes instances tant du côté association que PME
  - Exigent une préparation conséquente en amont de la relation de partenariat
- **La construction de ces partenariats à forte valeur ajoutée s'intègre dans une triple démarche qu'il convient de faire converger :**
  - Celle de l'entreprise pour associer les associations à sa politique RSE et/ou mécénat
  - Celle de l'association pour établir des liens effectifs avec les entreprises autour de son projet associatif
  - Celle des 2 partenaires pour concevoir, piloter et évaluer leur relation

***Structurer une politique de partenariat à forte valeur ajoutée: un exercice complexe***

# La démarche de partenariat: fil conducteur de la recherche-action



## ■ Les participants de la recherche-action ont fait le choix:

- D'aborder le partenariat à travers des thématiques transversales liées aux étapes successives d'une démarche partenariale. Ces étapes sont relativement symétriques côté association et côté entreprise.
- D'adopter une démarche « chronologique » similaire à celle que pourrait choisir une entreprise ou une association désireuse d'engager des partenariats.

***Un rapport qui suit les étapes chronologiques d'une démarche partenariale***

# SOMMAIRE



• Définitions	P.9
• Contexte dans le domaine de l'environnement	P.13
• Enjeux des partenaires	P.16
• Enjeux des partenariats	P.30
• Conclusions	P.42

✓ De quoi parle-t-on?  
✓ Les enjeux environnementaux

# De quoi parle-t-on ?

## ■ Contexte

- La préoccupation environnementale est étroitement liée à la montée en puissance du développement durable

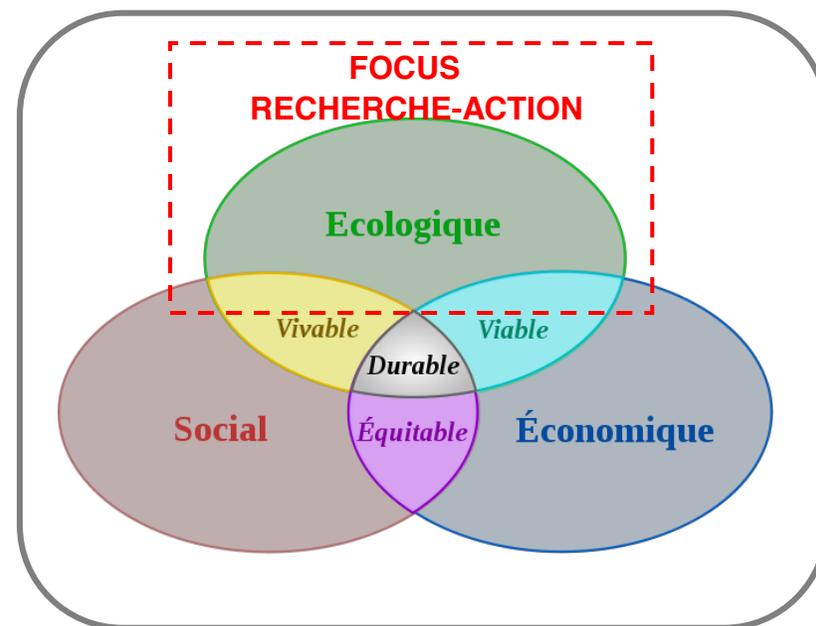
## ■ Définition développement durable

- Dans le cadre de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, le Rapport Brundtland donne en 1987 une première définition du développement durable:
  - ✓ « Un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »

## ■ Cadrage

- La recherche-action est centrée, non pas sur le développement durable, mais sur son pan environnemental

### LES 3 PILIERS DU DEVELOPPEMENT DURABLE



Source: Rapport Brundtland, 1987

## *L'environnement : un pilier du développement durable*

# Les enjeux environnementaux

## ENJEUX

**Préserver la biodiversité et les milieux naturels**

**Instaurer un environnement respectueux de la santé**

**Développer les énergies renouvelables**

**Moderniser l'urbanisme et réorienter l'habitat**

**Adopter des transports durables**

**Améliorer la gestion des déchets**

**Promouvoir une agriculture durable  
Protéger les ressources naturelles**

## QUELQUES OBJECTIFS

Stopper la perte de biodiversité à horizon 2010

Améliorer la qualité de l'air et de l'eau

Atteindre plus de 20% d'énergies renouvelables dans la consommation finale d'énergie d'ici 2020

Permettre le développement d'un habitat plus économe en énergie

Diminuer de 20 % les émissions de CO2 dans le secteur des transports d'ici 2020

✓ Réduire la production d'ordures ménagères  
✓ Augmenter le recyclage

Développer une agriculture écologique et productive

***7 enjeux majeurs identifiés lors du Grenelle de l'environnement***

# SOMMAIRE



• Définitions	P.9
• Contexte dans le domaine de l'environnement	P.13
• Enjeux des partenaires	P.16
• Enjeux des partenariats	P.30
• Conclusions	P.42

Entreprises	P. 16
Associations	P. 26

- ✓ Définition PME et chiffres clefs
- ✓ Définition de la RSE
- ✓ Evolution des enjeux de l'entreprise en matière de RSE
- ✓ Les enjeux des PME participants en matière d'environnement
- ✓ Raisons de l'engagement des PME participantes en matière d'environnement
- ✓ Zoom PME et environnement: leur engagement
- ✓ Zoom PME et environnement: leurs enjeux
- ✓ Zoom PME et environnement: les actions mises en œuvre
- ✓ Zoom PME et environnement: le soutien attendu

# Définition PME et éléments chiffrés

- **Avant 2008, la réglementation française distinguait :**
  - Les très petites entreprises (TPE) de moins de 10 salariés
  - Les petites et les moyennes entreprises (PME) de 10 à 250 salariés
  - Les grandes entreprises (GE) dont l'effectif dépasse les 250 salariés
  
- **En 2008, la loi de modernisation de l'économie redéfinit le paysage économique français:**
  - La définition des PME est alignée sur les recommandations européennes de 2003. Elles recouvrent l'ensemble des entreprises qui:
    - ✓ Emploient moins de 250 personnes
    - ✓ Ont un CA annuel inférieur à 50 M€ ou un total du bilan inférieur à 43 M€
  - Les PME se déclinent en plusieurs sous-catégories:
    - ✓ La micro-entreprises (de 0 à 9 personnes)
    - ✓ La petite entreprise (de 10 à 49 personnes)
    - ✓ La moyenne entreprise (de 50 à 249 salariés)
  - Une nouvelle catégorie d'entreprise est créée: les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI)
    - ✓ Elles emploient entre 250 et 5 000 personnes
    - ✓ Totalisent un CA inférieur à 1,5 Mds€

## CHIFFRES CLEFS

- 2,6 millions d'entreprises en France (hors agriculture), dont :
  - ✓ 94% d'entreprises avec moins de 10 salariés
  - ✓ 4% d'entreprises entre 10 et 19 salariés
  - ✓ 2% d'entreprises entre 20 et 249 salariés
  - ✓ 0,2% d'entreprises > 250 salariés, dont 5 000 ETI (Enquête Ernst & Young 2010)

## POIDS ECONOMIQUE

- 58% de la valeur ajoutée provient des entreprises de moins de 250 salariés
- 76% des 15,9 millions de salariés travaillent dans des entreprises de moins de 200 salariés
- 85% des entreprises exportatrices et 41% du chiffre d'affaires réalisé à l'export le sont d'entreprises de moins de 250 salariés

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

***Périmètre couvert par la RAE: les PME (hors micro et petites entreprises) et ETI***

## Les axes de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise



Source : OSEO

***La RSE pour l'entreprise : concilier les 4 axes de performances identifiés***

# Evolution des enjeux de l'entreprise en matière de RSE

## Phase 1 : Répondre à une obligation légale

- Suite à la loi NRE de 2001, les entreprises ont cartographié leurs actions et ont largement communiqué sur ce qu'elles avaient engagé

## Phase 2 : Gérer les risques

- De la communication à la gestion des risques, l'entreprise s'est structurée autour d'une réflexion plus globale sur l'impact d'une action jusqu'alors pilotée de manière empirique
- Très variable selon les secteurs d'activité, les risques d'image et de notoriété sont devenus une pression suffisante pour que des moyens non négligeables soient investis
- Le dialogue avec l'ensemble du corps social de l'entreprise s'est progressivement structuré autour de la RSE

## Phase 3 : Créer de la valeur ajoutée

- La RSE dépasse progressivement la gestion du risque pour devenir un outil de management opérationnel de l'entreprise. Pour cela elle doit s'appuyer sur des indicateurs de performance fiables
- Ancrée dans la performance globale de l'entreprise elle devient la continuité de la démarche qualité, tournée vers l'environnement des parties prenantes de l'entreprise

## Phase 4 : Inventer de nouveaux modèles

- Créer de nouveaux modèles "hybrides" entre associations et entreprises pour répondre à des enjeux de Société dans une logique de marché porteur et rentable
  - ✓ Ex: Danone avec la création d'un modèle Bop spécifique au Bangladesh, s'appuyant sur le microcrédit et sur des associations locales

### CHAINE DE MATURITE DES ENJEUX RSE

Niveau de maturité DD	RESPECT de la LEGISLATION	GESTION des RISQUES	LEVIERS d'EFFICACITE	IMPACTS sur le DEVELOPPEMENT
Objectifs	Respecter les contraintes législatives Intégrer la RSE en tant que « soft law »	Anticiper les risques sur la « licence to operate » Satisfaire les pressions des parties prenantes	Traduire les valeurs de l'entreprise pour renforcer l'adhésion Favoriser l'innovation	Exploiter de nouvelles opportunités Créer de nouveaux marchés
Périmètre	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Loi NRE</li> <li>◆ Normes internationales</li> <li>◆ Conventions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Risque d'image</li> <li>◆ Risque juridique</li> <li>◆ Risque opérationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Communication interne / externe</li> <li>◆ Motivation interne</li> <li>◆ Expertises nouvelles</li> <li>◆ Observatoire de tendances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Développement local</li> <li>◆ Nouveaux marchés</li> </ul>

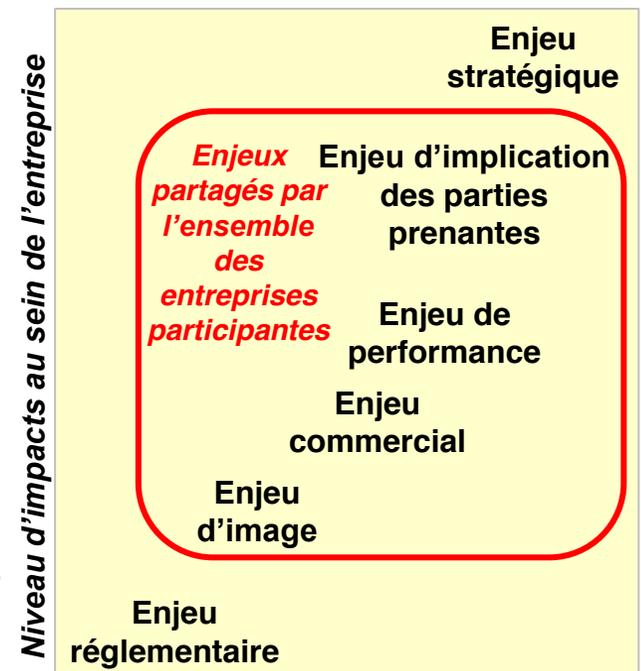
### CHIFFRE CLEF

**67%** des dirigeants d'entreprises souhaitent innover sur l'action sociétale  
(Source: Baromètre Ifop/Generali – 2006)

**Des enjeux de différentes natures en fonction de la maturité de l'entreprise: de la contrainte à l'opportunité**

# Les enjeux des PME participantes en matière d'environnement

- **Un enjeu réglementaire**
  - Anticiper les évolutions de la réglementation
  - Se conformer à la législation en vigueur en matière d'environnement
- **Un enjeu d'image**
  - Etre exemplaire en tant qu'entreprise éco-responsable
  - Obtenir des labels liés aux processus, techniques ou modes de fonctionnement mis en œuvre au sein de l'entreprise
- **Un enjeu commercial / marketing**
  - Proposer des produits qui correspondent aux nouveaux besoins en matière d'environnement
  - Concevoir des produits innovants éco-responsables
- **Un enjeu de performance**
  - Réaliser des économies (réduction des coûts consommables, réduction des coûts d'énergie...)
  - Réfléchir sur ses modes de production et de distribution (faire mieux avec moins ou faire différemment)
- **Un enjeu d'implication des parties prenantes**
  - Sensibiliser les collaborateurs aux enjeux environnementaux de son entreprise et modifier les comportements
  - Faire de ses collaborateurs des éco-citoyens dans la vie quotidienne, voire des ambassadeurs en matière d'environnement
- **Un enjeu stratégique**
  - Faire de l'environnement un principe structurant de l'action de l'entreprise



Couverture des champs de l'entreprise

**Des enjeux multiples et pour certains partagés par l'ensemble des PME participantes**

# Raisons de l'engagement des PME participantes en matière d'environnement

## ■ Une dimension personnelle

- L'engagement citoyen d'un ou des dirigeant(s) peut être un élément déclencheur à l'engagement de l'entreprise
- Cette dimension est particulièrement importante pour les PME dans lesquelles les dirigeants sont souvent à l'origine des nouvelles orientations de l'entreprise

## ■ Une dimension économique

- A court terme, une meilleure gestion des ressources (économies d'énergies, fournitures de bureau...)
- A moyen / long terme, se différencier de la concurrence grâce à cet atout commercial

## ■ Une dimension stratégique

- Lorsque l'environnement est identifié comme un levier stratégique de développement, il sera pris en compte lors de chaque décision importante

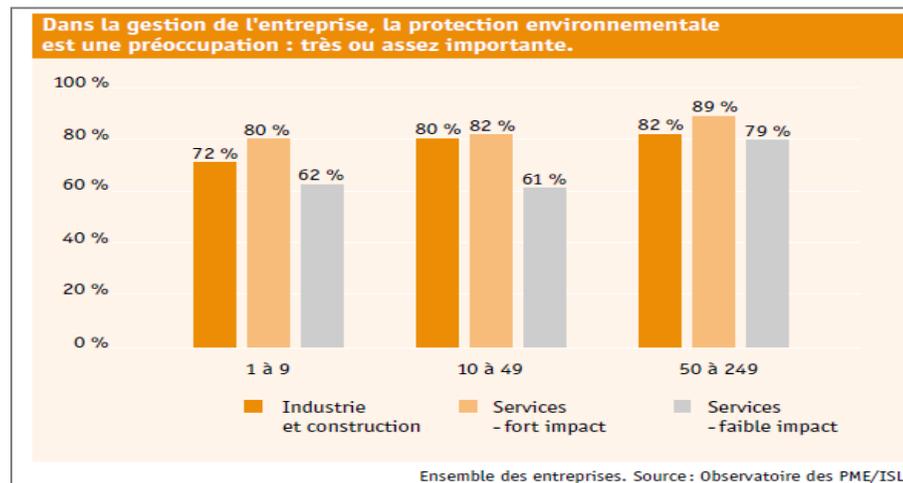
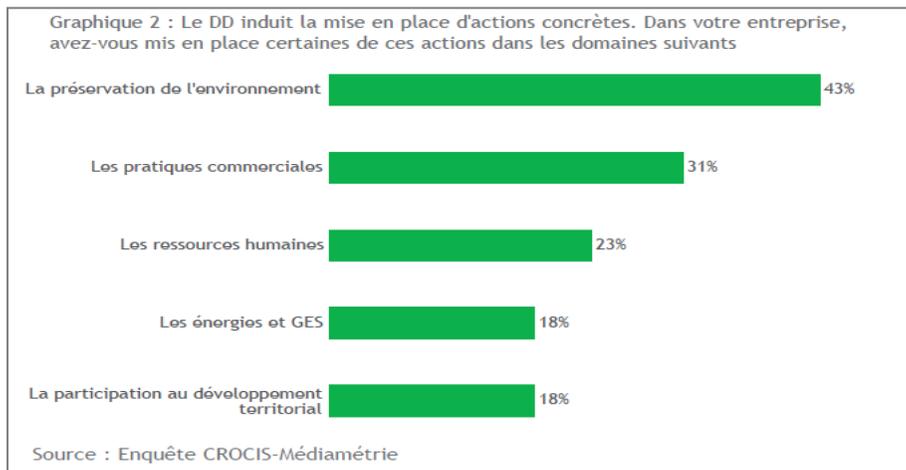
### L'ENGAGEMENT DES ASSOCIATIONS

*Pour les associations, l'engagement environnemental est naturel car il est au cœur du projet associatif. Il n'en va pas de même pour les entreprises, pour lesquelles l'environnement n'est pas le cœur de métier mais un levier de performance à prendre en compte dans la stratégie de responsabilité sociétale d'entreprise. Selon le secteur d'activité, l'impact et la responsabilité en la matière sont différentes.*

**3 raisons majeures à l'engagement des entreprises participantes**

# Zoom PME et environnement: *Leur engagement*

- Si le développement durable repose sur 3 piliers (environnement, économie, social), les chefs d'entreprises assimilent encore très largement le développement durable aux questions environnementales
- Ainsi pour 70% des PME, la protection de l'environnement est une préoccupation quelque soit sa taille ou le secteur d'activité



***L'environnement : le levier d'action privilégié du développement durable***

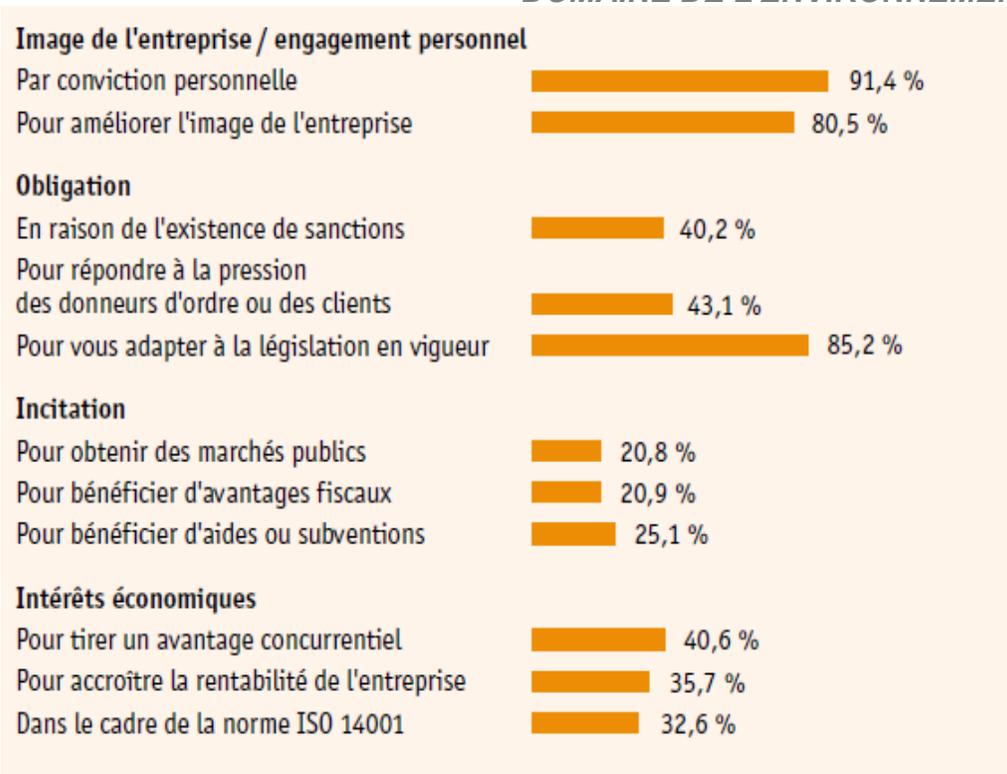
# Zoom PME et environnement: *Leurs enjeux*

## ■ L'engagement des PME en matière environnementale est lié à 3 niveaux d'enjeux:

- Un enjeu d'image
- Un enjeu réglementaire
- Un enjeu de performance

## ■ Les aspects financiers (incitations publiques et intérêts économiques) restent des motifs secondaires

### ENJEUX DE L'ENGAGEMENT DES PME DANS LE DOMAINE DE L'ENVIRONNEMENT



Source: étude CDC / OSEO

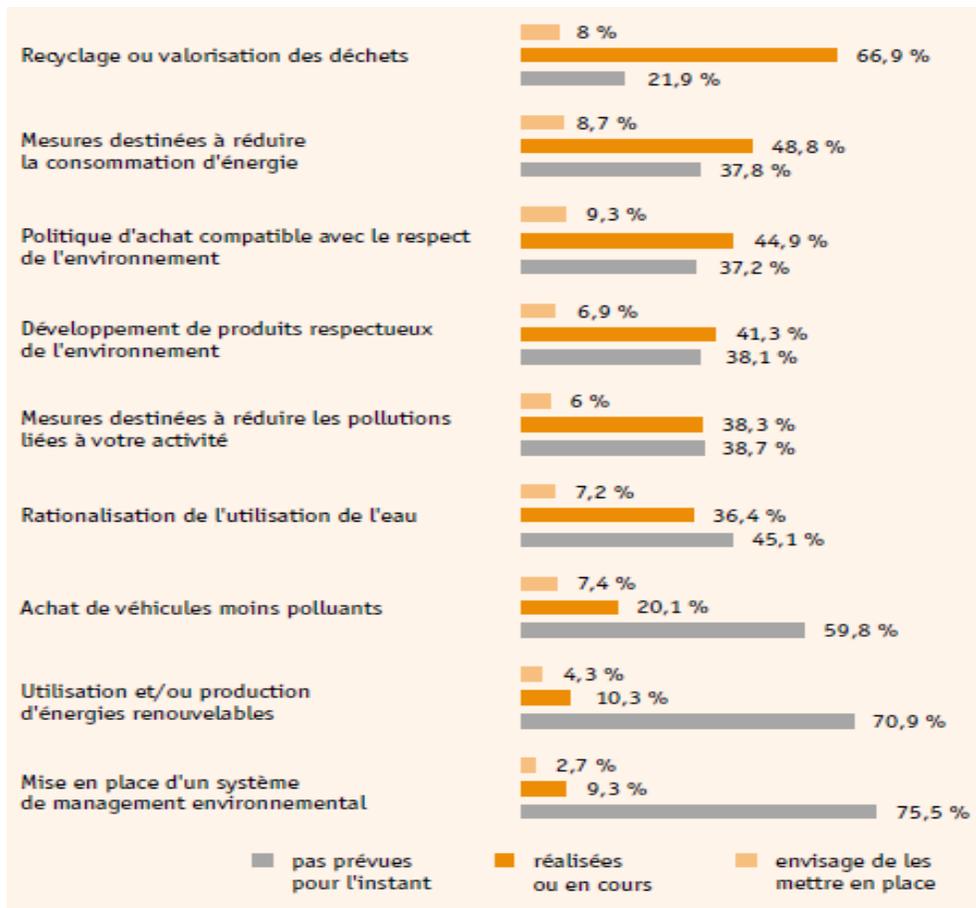
***Un engagement qui reste encore largement lié aux convictions personnelles du dirigeant***

# Zoom PME et environnement: *Les actions mises en œuvre*

## LES DIFFERENTES ACTIONS MISES EN PLACE PAR LES PME DANS LE DOMAINE DE L'ENVIRONNEMENT

- **La rationalisation des consommations et la gestion des déchets constituent les principales actions engagées**
- **Un engagement lié souvent dans un premier temps à des contraintes réglementaires :**
  - un premier pas, généralement source d'économies et qui incite l'entreprise à une engagement plus poussé

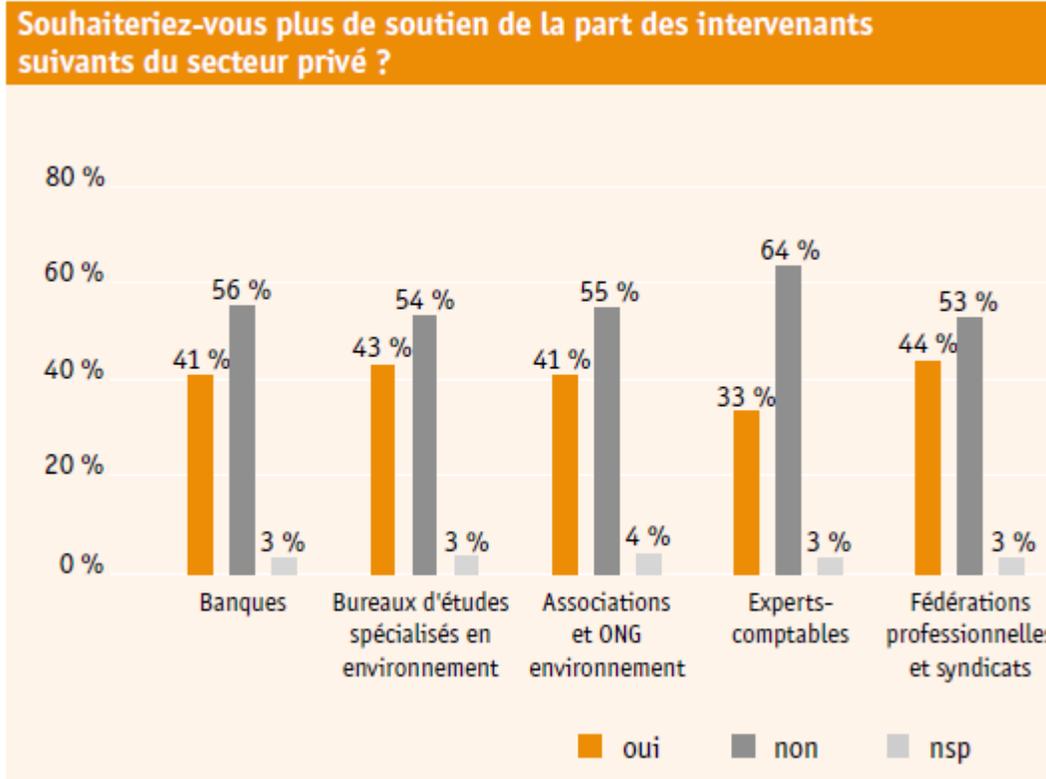
***Des actions encore peu impliquantes en termes humains et financiers et qui ont du mal à dépasser les seuls aspects de lutte contre le gaspillage***



Source: étude CDC, OSEO

# Zoom PME et environnement: *Le soutien attendu*

- **Un besoin de soutien de la part d'acteurs extérieurs relativement bien exprimé**
- **Mais une relative hétérogénéité dans la typologie de ces acteurs**
  - 41% des PME souhaitent plus de soutien de la part des associations et ONG qui œuvrent dans le secteur de l'environnement



Source: étude CDC, OSEO

***Les PME ne privilégient pas un acteur spécifique pour leur apporter plus de soutien dans le domaine de l'environnement : une place à prendre pour le secteur associatif ?***

# SOMMAIRE

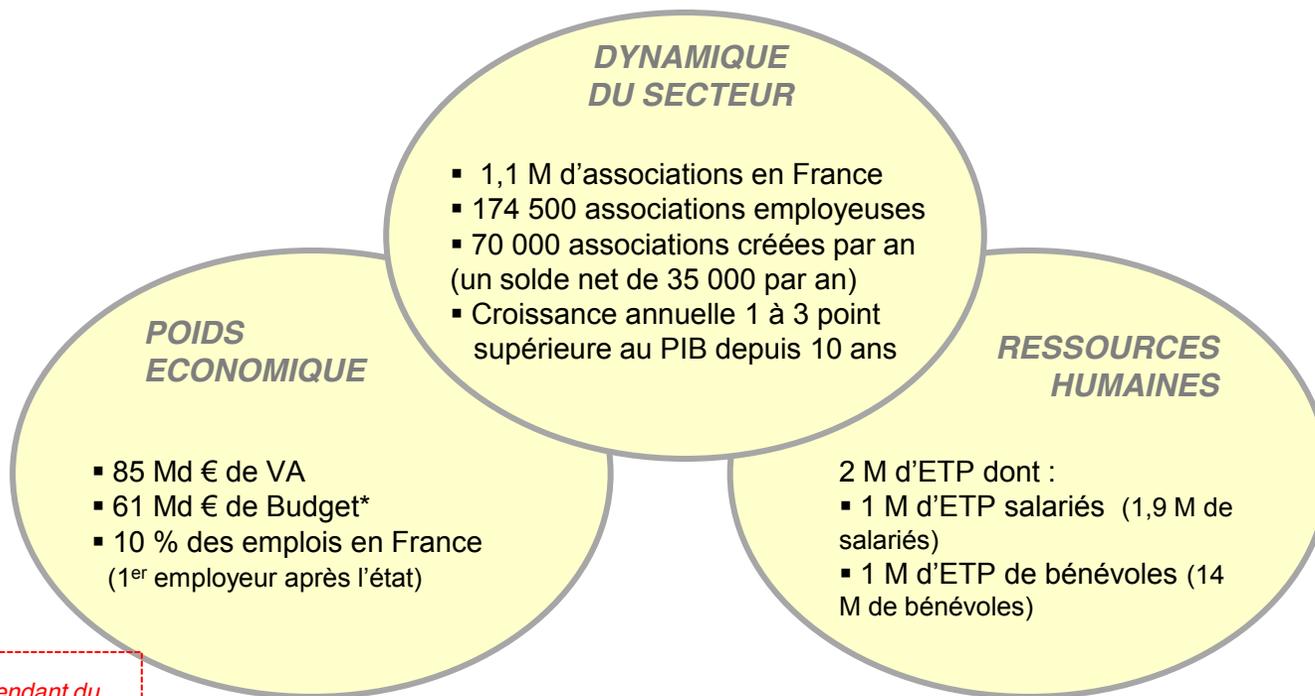


• Définitions	P.9
• Contexte dans le domaine de l'environnement	P.13
• Enjeux des partenaires	P.16
• Enjeux des partenariats	P.30
• Conclusions	P.42

Entreprises	P. 16
Associations	P. 26

- ✓ Panorama du secteur associatif
- ✓ Les enjeux du secteur associatif en matière d'environnement
- ✓ Les thématiques investiguées par le secteur associatif en matière d'environnement

# Panorama du secteur associatif



*Un secteur dépendant du financement externe à 60-70 %*

**\* Revenus du secteur associatif :**

- Pouvoirs publics : 30 Md €
- Fondations : 3,8 Md € (dont 0,4 redistribués)
- Mécénat : 2,5 Md €
- Générosité du Public : 2,3 Md €

**REPERES INTERNATIONAUX**

- Le secteur associatif est la 7<sup>e</sup> puissance économique mondiale juste après la France et l'Angleterre, et avant l'Italie et le Brésil
- Poids économique sur 36 pays de référence
  - 5,4% du PIB (8,4% du PIB pour les 21 pays de l'OCDE)
  - 44,5 millions d'emplois (4,4% de la population active) / 132 millions de bénévoles (1 adulte sur 10 / 44% de l'activité produite)

***Le secteur associatif, un acteur économique et social incontournable***

# Les enjeux du secteur associatif en matière d'environnement

## ENJEUX

## TYPOLOGIE D' ACTIONS

## EXEMPLES d' ACTIONS

**COMPRENDRE**

**ANALYSER**

- Collecter des données
- Identifier les problématiques, les besoins locaux
- Identifier des solutions alternatives

**AGIR SUR  
L'ENVIRONNEMENT**

**REALISER DES  
ACTIONS  
CONCRETES**

- Préserver directement l'environnement par rapport à la thématique de l'association

**AGIR SUR  
LES PARTIES  
PRENANTES :**

**SENSIBILISER  
EDUQUER**

- Faire prendre conscience des enjeux environnementaux pour changer les comportements
- Donner des clés de comportement « éco-responsable »

Impliquer / impulser le changement auprès du grand public, des entreprises, de l'Etat, des collectivités locales...

**ACCOMPAGNER**

- Répondre aux questions en matière d'environnement
- Réaliser un diagnostic environnemental d'un territoire, d'une structure ou d'une habitation
- Réaliser des préconisations pertinentes

**INFLUENCER**

- Faire émerger des initiatives en faveur de l'environnement
- Renforcer le critère environnemental dans la prise de décision politique

***Trois grandes typologies d'actions des associations en matière d'environnement***

# Les thématiques investiguées par le secteur associatif en matière d'environnement

## ENJEUX      TYPOLOGIE D' ACTIONS      QUELQUES THEMATIQUES INVESTIGUEES

**COMPRENDRE**

**AGIR SUR L'ENVIRONNEMENT**

**AGIR SUR LES PARTIES PRENANTES :**

Impliquer / impulser le changement auprès du grand public, des entreprises, de l'Etat, des collectivités locales...

**ANALYSER**

**REALISER DES ACTIONS CONCRETES**

**SENSIBILISER EDUQUER**

**ACCOMPAGNER**

**INFLUENCER**

- ✓ Air
- ✓ Agriculture
- ✓ Agro-alimentaire
- ✓ Biodiversité
- ✓ Climat
- ✓ Eau
- ✓ Energie
- ✓ Déchets
- ✓ Forêt
- ✓ Habitat
- ✓ Montagne
- ✓ Mer & littoral
- ✓ Santé
- ✓ Transport
- ✓ Urbanisme
- ✓ ...

***Des typologies d'actions déclinées sur une multitude de thématiques (seul WWF France semble répondre à l'ensemble des enjeux, formes d'actions & thématiques)***

# SOMMAIRE



• Définitions	P.9
• Contexte dans le domaine de l'environnement	P.13
• Enjeux des partenaires	P.16
• Enjeux des partenariats	P.30
• Conclusions	P.42

Perception des partenaires	P. 30
Périmètre des partenariats	P. 36
Retours d'expérience	P. 39

- ✓ Point de vue des grandes entreprises
- ✓ Point de vue des PME
- ✓ Point de vue des associations
- ✓ Zoom sur la thématique environnement
- ✓ Point de vue des participants

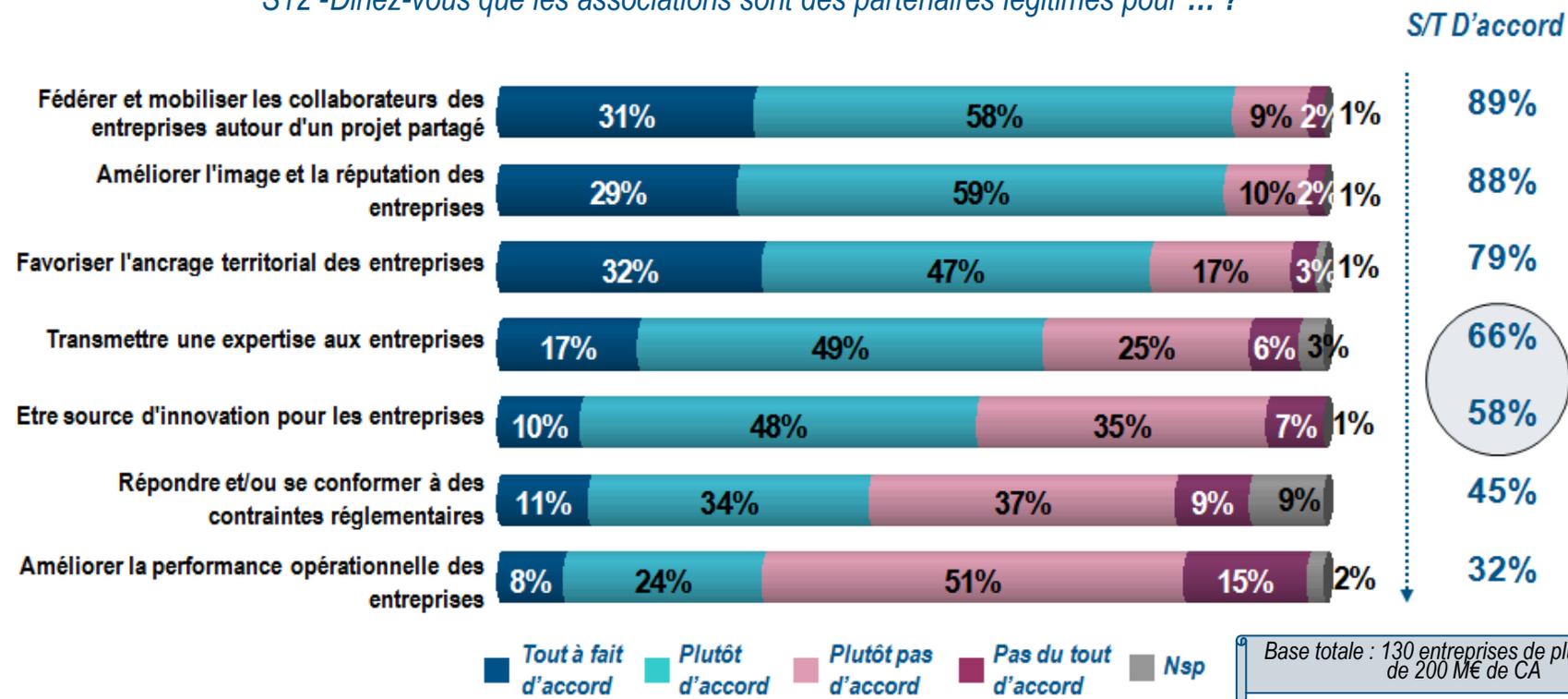
# Les enjeux du partenariat

## Point de vue des grandes entreprises

S12 - Diriez-vous que les associations sont des partenaires légitimes pour ... ?

3 enjeux «classiques»

2 enjeux innovants



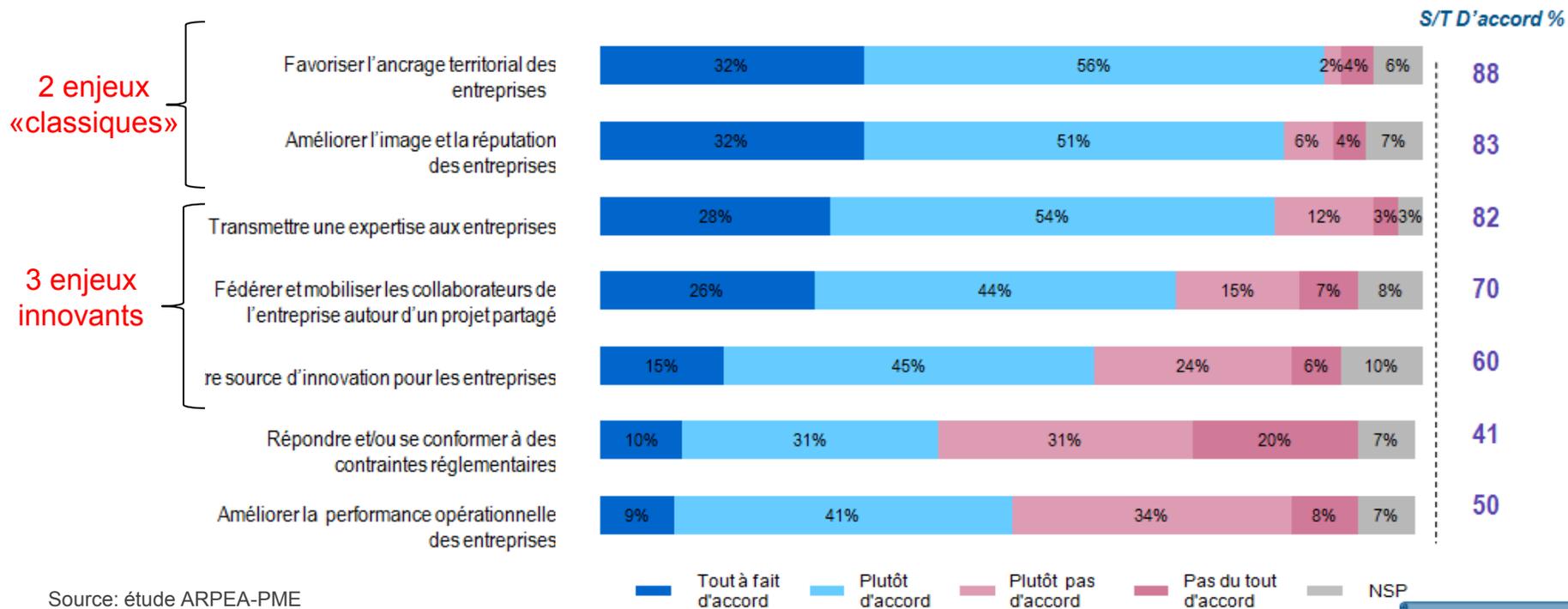
Source: étude ARPEA Entreprises

**L'association perçue comme un partenaire légitime pour transmettre une expertise et apporter une capacité d'innovation**

# Les enjeux du partenariat

## Point de vue des PME

S12 -Diriez-vous que les associations sont des partenaires légitimes pour ... ?

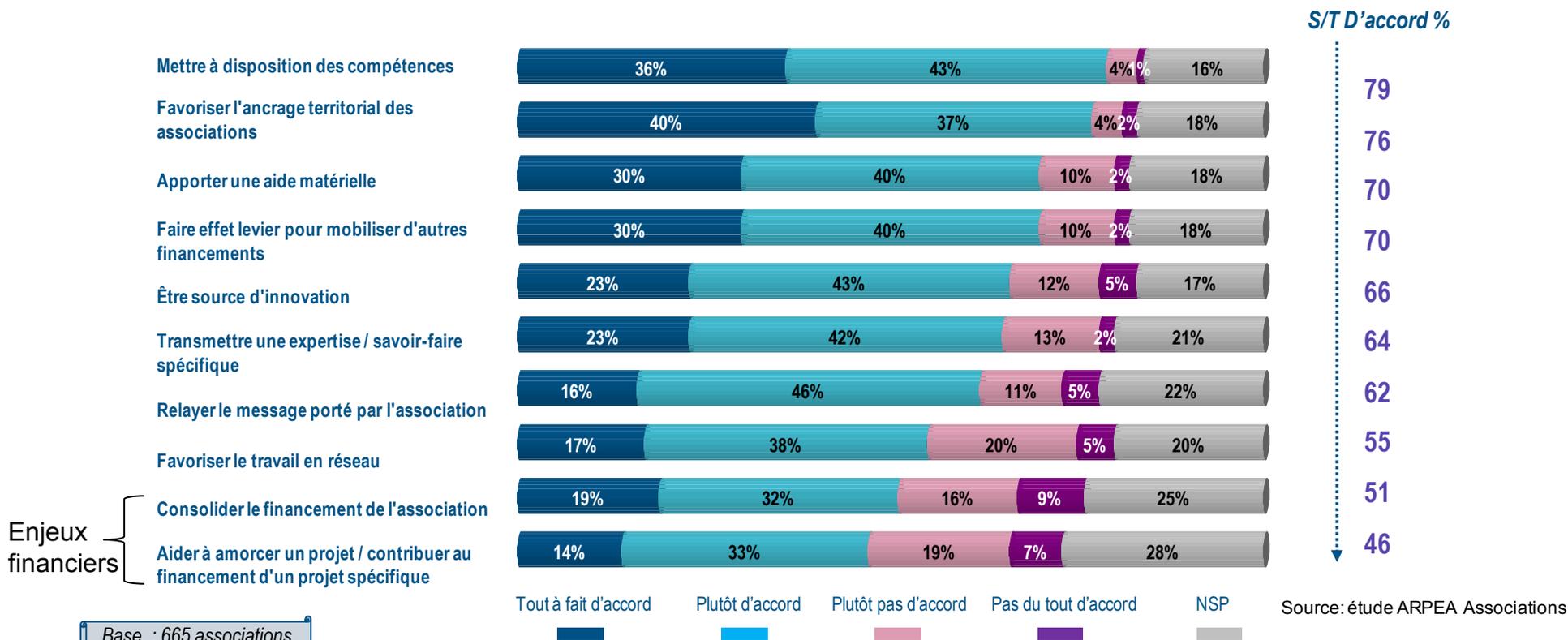


**Pour les PME, encore plus que pour les grandes entreprises, l'association est perçue comme un partenaire légitime pour transmettre une expertise et être source d'innovation**

# Les enjeux du partenariat

## Point de vue des associations

Q20. De manière générale, les entreprises vous semblent-elles des partenaires ...



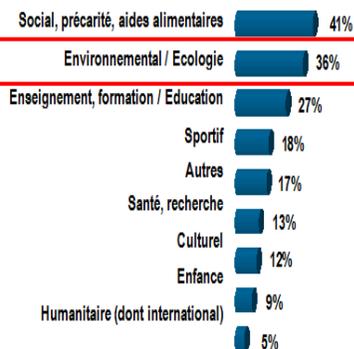
Base : 665 associations

**Pour les associations, bien avant d'être un partenaire financier, l'entreprise est perçue comme un partenaire favorisant l'ancrage territorial et l'apport de compétences**

# Zoom sur la thématique environnement

## POINT DE VUE DES ENTREPRISES

A42 - Quels seront les domaines prioritaires pour vous dans les 3 prochaines années ?

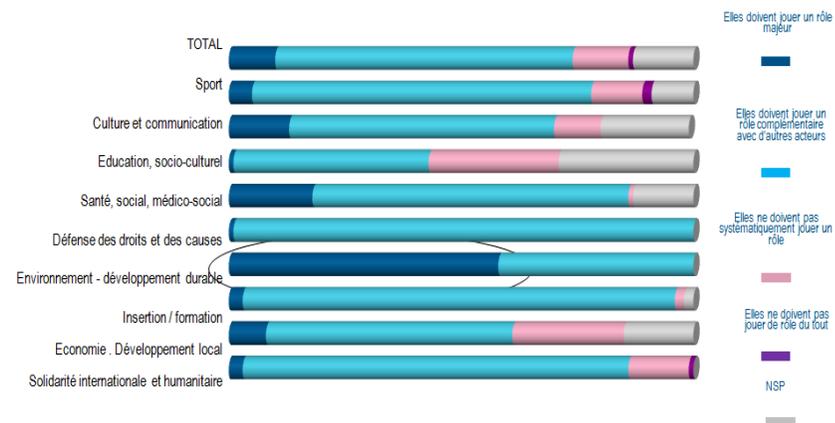


Source: étude ARPEA Entreprises

**Le domaine environnemental constituera le deuxième domaine prioritaire d'appui aux associations pour les entreprises**

## POINT DE VUE DES ASSOCIATIONS

Comment voyez-vous le rôle des associations dans la mise en oeuvre de cette responsabilité sociétale ?



Source: étude ARPEA Associations

**58 % des associations qui agissent dans le domaine de l'environnement pensent qu'elles ont un rôle majeur à jouer dans la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises**

**L'environnement : une thématique d'avenir partagée**

# Le point de vue des participants

## ■ Les attentes des PME vis-à-vis des partenaires associatifs sur la thématique environnementale

### ■ L'expertise

- ✓ « L'expertise des associations se situe notamment au niveau de la mobilisation et de la sensibilisation des salariés de l'entreprise. »
- ✓ « L'entreprise a des difficultés à traduire des idées générales en actions concrètes et quotidiennes ». L'association peut aider à ce processus qui nécessite un dialogue important avec les salariés avant d'aboutir à la mise en place d'un plan d'action concret

### ■ Capacité à fédérer et à sensibiliser

- ✓ « La **suspicion des salariés** à l'égard des dirigeants ne facilite pas l'appropriation des idées transmises dans une logique top-down »
- ✓ En temps qu'acteurs responsables, les associations disposent d'une **vraie légitimité** pour faire passer les messages liés à leur domaine d'activité. Cette légitimité est liée à leur gestion désintéressée, à l'absence de rémunération du capital et au recours à un travail bénévole.

## ■ Attentes des associations vis-à-vis de leurs partenaires PME sur la thématique environnementale

### ■ Un rôle de financeur

- ✓ Les associations participantes font face à des modifications importantes dans le paysage des financeurs publics. Diversifier les sources de financement en renforçant les ressources provenant du secteur privé apparaît souvent comme une des solutions pour renforcer la pérennité à long terme des associations.

### ■ Un rôle de relais

- ✓ Pour les associations qui travaillent dans le domaine de l'éducation à l'environnement, l'entreprise constitue un lieu important de sensibilisation. Les salariés convaincus pourront ainsi relayer le message de l'association tant à un niveau personnel que professionnel.

***Des attentes mutuelles à faire converger***

# SOMMAIRE

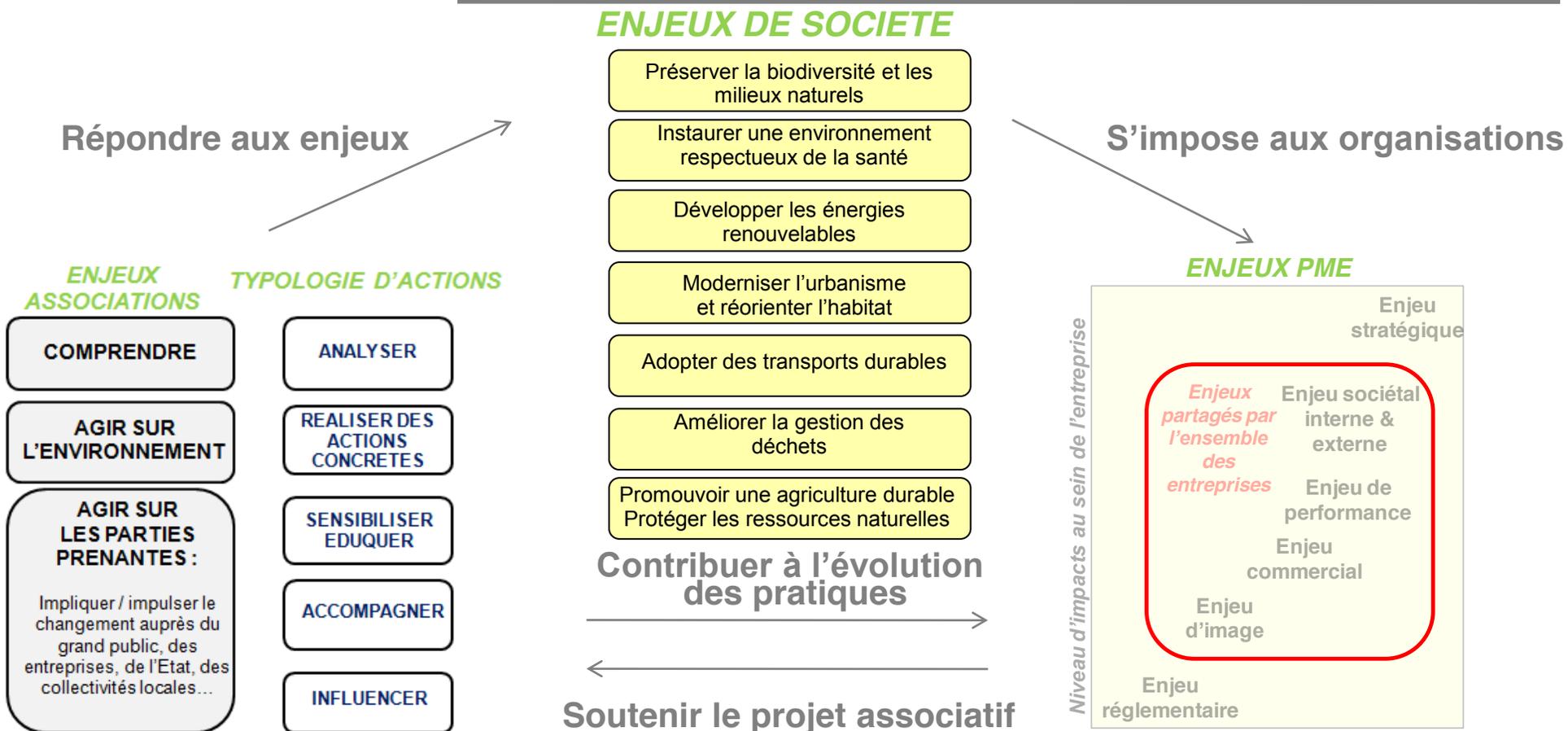


- Définitions P.9
- Contexte dans le domaine de l'environnement P.13
- Enjeux des partenaires P.16
- Enjeux des partenariats P.30
- Conclusions P.42

- Perception des partenaires P. 30
- Périmètre des partenariats P. 36
- Retours d'expérience P. 39

- ✓ Définition du périmètre des partenariats
- ✓ Remarques sur le périmètre des partenariats

# Définition du périmètre des partenariats



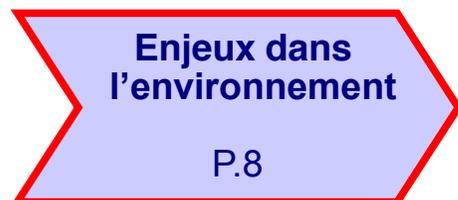
**Un périmètre qui couvre une zone de convergence entre les enjeux de chacun des partenaires et les enjeux de société**

# Remarques sur le périmètre des partenariats

- **Les associations du domaine de l'environnement peuvent intégrer des enjeux qui vont au-delà du simple cadre environnemental pour toucher des domaines comme ceux de la citoyenneté, de l'action éducative ou de l'action participative**
  - C'est le cas des associations d'éducation à l'environnement pour qui l'envie de partager, la volonté d'être ensemble dans une dynamique du « faire ensemble » sont des conditions indispensables à la rencontre des niveaux d'enjeux (associations, entreprises, société)
- **Si, pour les associations, leurs propres enjeux sont souvent très liés aux enjeux de Société, l'entreprise différencie très nettement ce qui relève de l'intérêt de l'entreprise de ce qui relève de l'intérêt général**
  - Les PME considèrent qu'elles contribuent déjà à la société à travers le paiement d'impôts et contributions mais aussi en termes d'emploi. Dans leur démarche de partenariat, les associations devront échanger (voire accompagner) les entreprises pour faire émerger des enjeux propres à l'entreprise qui répondent aussi aux enjeux de Société
  - Nombreuses sont les associations environnementales qui ont rencontré des difficultés à lier les enjeux propres de l'entreprise aux enjeux de Société (condition nécessaire à la non lucrativité des activités). C'est la raison pour laquelle nombre d'entre elles se sont transformées en bureaux d'étude spécialisés ou en centre de recherche et développement. Ces structures proposent alors aux entreprises des prestations de services qui répondent uniquement aux enjeux propres à l'entreprise
    - ✓ C'est dans cette optique que l'association Prioriterre a créé une SARL destinée à porter les prestations qui sont proposées aux entreprises. Un comité d'éthique veille à la bonne répartition des activités entre l'association et la SARL. De même, l'association de formation « Tremplin Dirigeantes » est devenue une SARL à partir du moment où les formations fournies ne relevaient plus de l'innovation mais de la prestation de service.

## *La difficile quadrature du cercle*

# SOMMAIRE



- Définitions *P.8*
- Contexte dans le domaine de l'environnement *P.12*
- Enjeux des partenaires *P.15*
- Enjeux des partenariats *P.29*
- Conclusions *P.41*

- Perception des partenaires *P. 29*
- Périmètre des partenariats *P. 35*
- Retours d'expérience *P. 38*

- ✓ CNAR Environnement
- ✓ Réseau Ecole et Nature

## ■ Un manque de connaissance réciproque des acteurs

- Les associations sont réticentes à s'engager dans le dialogue
- Les entreprises méconnaissent le secteur associatif et la possibilité de coopérer

## ■ Des projets dont le cadre mutuel reste difficile à définir

- Les entreprises souhaitent des projets très précis et très cadrés
- Les associations proposent souvent des projets trop généraux
- Les engagements réciproques qui restent souvent flous et les conventions peu détaillées sur le rôle de chacun et le déroulement du partenariat

## QUELQUES PISTES DE SOLUTIONS

- ❖ Les entreprises doivent rester exigeantes en s'efforçant de surmonter les difficultés pratiques pour maintenir une relation sur la durée
- ❖ L'association, force de proposition, doit intégrer l'entreprise comme partie prenante Du projet et non comme simple financeur

Source : *Le mécénat des PME et PMI dans le secteur de l'environnement*, CNAR Environnement, 2008

***Des relations parfois difficiles qui exigent  
du temps, de la clarté et des efforts communs de communication***



# Retour d'expérience *du Réseau École et Nature*

## ■ Un travail individuel préalable

- Se poser les bonnes questions:
  - ✓ Ex: est-on prêt à s'engager dans un partenariat qui ira au-delà des simples enjeux financiers?
- Une réflexion en amont pour s'orienter non pas vers des « partenariats résignés et contraints » mais vers des « partenariats choisis avec ambition et optimisme parce qu'ouvrant vers d'autres possibles »

## ■ Une vigilance sur les méthodes de travail en commun

- « La manière de faire ensemble est tout aussi importante que ce qui est fait ensemble »
- Il faut prendre le temps au moment de s'engager pour échanger sur ce que chacun est, ses compétences, ses convictions, ses valeurs, son éthique
- Au cours du partenariat, il faut adopter une posture ouverte pour permettre au partenariat de vivre et de s'épanouir

### UN ECUEIL A EVITER

- ❖ **Vouloir ressembler à l'autre pour lui plaire, gommer les différences, sous-estimer les aspects éthiques et perdre son identité**

Source : *Regards croisés sur les partenariats associations - entreprises, Réseau École et Nature, 2009*

***La démarche partenariale des associations: un travail en 2 temps***

# SOMMAIRE

## Enjeux dans l'environnement

P.9

## Typologie d'action

P.44

## Politique de Partenariat

P.66

## Ciblage Du partenaire

P.93

## Pilotage Du partenariat

P.119

- **Définitions** *P.9*
- **Contexte dans le domaine de l'environnement** *P.13*
- **Enjeux des partenaires** *P.16*
- **Enjeux des partenariats** *P.30*
- ▶ **Conclusions** *P.42*

- **Objectifs** *P. 44*
- **Modèles de partenariats** *P. 50*
- **Méthode de choix des partenariats** *P. 55*
- **Illustration: le mécénat environnemental** *P.59*
- **Conclusions** *P. 64*

- **Démarche des Partenaires** *P.66*
- **L'offre associative** *P.76*
- **Illustration** *P.86*
- **Conclusions** *P.91*

- **Cadrage** *P.93*
- **Prospection** *P.101*
- **Mise en œuvre** *P.106*
- **Besoins d'appui et d'accompagnement** *P.107*
- **Conclusions** *P.117*

- **Les différentes étapes** *P.119*
- **Contractualisation** *P.121*
- **Gestion du partenariat** *P.126*
- **Evaluation** *P.130*
- **Communication** *P.133*
- **Conclusions** *P.135*

# Enjeux dans l'environnement

## Conclusions

### REPERES

- ❖ **Périmètre Entreprises**
  - PME: *entre 10 et 249 salariés; CA < 50M€ (ou bilan < 43M€)*
  - ETI: *Entre 250 et 5000 salariés; CA < 1,5Mds€*
- ❖ **Partenariat**
  - De la prestation de services à la collaboration, les partenariats sont de nature très diverses

### CHIFFRES CLEFS

- 156 000 entreprises entre 10 et 249 salariés
- 5 000 ETI
- 1,1M d'associations
- ✓ *Dont 174 500 associations employeuses*
- 85 Mds€ de VA pour le secteur associatif
- 70% des PME considèrent que l'environnement est une préoccupation importante (Etude CDC/OSEO)

### ENJEUX DES PARTENARIATS POUR LES PARTICIPANTS A LA RECHERCHE-ACTION

PME	ASSOCIATION
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacité à mobiliser et fédérer les salariés</li> <li>✓ Apport d'expertise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apports financiers</li> <li>✓ Relais du message</li> </ul>

- **L'environnement de plus en plus au cœur des sujets de Société**
  - Montée en puissance des politique de développement durable
  - Développement des stratégies RSE au sein de l'entreprise
  - Grenelle de l'environnement I et II
- **Si 70% des PME considèrent l'environnement comme une « préoccupation importante » (Observatoire des PME), les enjeux sont multiples et avec des degrés d'implication différents**
  - De l'obligation réglementaire à l'opportunité de développement
  - L'engagement des PME reste souvent du ressort de la volonté de son dirigeant
- **Les enjeux côté associatif ne sont pas que financiers; ils touchent aussi au projet associatif:**
  - 3 grands enjeux: comprendre, agir sur l'environnement, agir sur les parties prenantes
  - Ces enjeux se déclinent en un grand nombre d'action et de thématiques
- **Si l'importance de l'enjeu environnemental est partagé, la rencontre autour d'un partenariat « co-construit » reste difficile à réaliser**
  - Un manque de connaissance réciproque
  - Une multiplicité des thématiques et des associations spécialisées
  - Des enjeux du partenariat pas toujours convergents

***L'environnement, un enjeu global partagé mais aux déclinaisons multiples pas toujours convergentes***

# SOMMAIRE



- Objectifs P. 44
- Modèles de partenariats P. 50
- Méthode de choix des partenariats P. 55
- Illustration: le mécénat environnemental P.59
- Conclusions P. 64



# Objectifs du partenariat pour l'association

## ■ 2 grands types d'objectifs aux partenariats du côté association

- Renforcer l'impact du projet associatif en mobilisant de nouveaux acteurs
  - ✓ Cet objectif exige de l'association une forte ouverture et une capacité à travailler avec d'autres acteurs sur des objectifs parfois sensiblement différents. Les interactions avec l'entreprise seront plus fortes
  - ✓ L'entreprise étant un acteur majeur de l'environnement, de nombreuses associations souhaitent faire évoluer les pratiques et les modes de production des entreprises
- Compléter les ressources de l'association
  - ✓ Cet objectif est le plus accessible pour l'association dans la mesure où un tel partenariat ne changera en rien le mode de fonctionnement de l'association. Il s'agit simplement de disposer de moyens supplémentaires pour mener les mêmes actions.

### RENFORCER L'IMPACT DU PROJET ASSOCIATIF

- ✓ Acquisition de nouvelles compétences techniques
- ✓ Mobilisation du réseau de l'entreprise :
  - ✓ *Sensibilisation / Relais*
  - ✓ *Collecte*
- ✓ Evolution des pratiques dans l'entreprise  
*(formation des salariés)*
- ✓ Contribution à la R&D sociétale ou industrialisation

### RESSOURCES ADDITIONNELLES

- ✓ Financières
- ✓ Compétences / RH
- ✓ Support logistique  
*(locaux, IT, ...)*
- ✓ Don en nature

*Réalisation de la mission d'intérêt général*

*Consolidation de la structure*

***Des objectifs induisant des logiques différentes***

# SOMMAIRE



• Objectifs	P. 44
• Modèles de partenariats	P. 50
• Méthode de choix des partenariats	P. 55
• Illustration: le mécénat environnemental	P.59
• Conclusions	P. 64



- ✓ Objectifs et impacts du partenariat pour l'entreprise
- ✓ Choix du positionnement pour l'entreprise: adapter la posture à l'objectif premier
- ✓ Positionnement de la PME

# Objectifs et impacts du partenariat pour l'entreprise

## ■ 2 grands types d'objectifs :

- Renforcer le lien avec les parties prenantes
  - ✓ Un partenariat répondant à cet objectif impacte la responsabilité, l'engagement et les valeurs de l'entreprise de l'entreprise mais n'a que peu d'impacts sur son organisation
- Créer des leviers de performance opérationnelle
  - ✓ Un partenariat répondant à cet objectif a un impact fort sur l'organisation de l'entreprise, que ce soit sur ses pratiques ou directement sur son activité

### LES OBJECTIFS



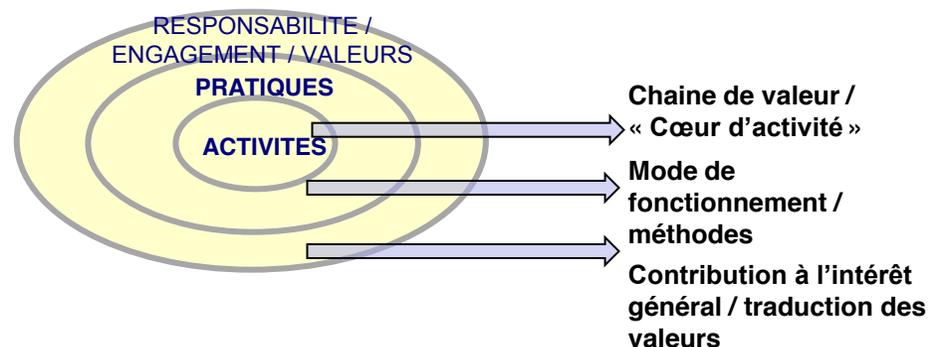
Création de confiance

Impacts sur la chaîne de valeurs

## ■ Trois niveaux d'impacts:

- Les impacts sur l'entreprise diffèrent en fonction de la proximité des actions par rapport au cœur de métier de l'entreprise:
  - ✓ Impacts sur le « core business » de l'entreprise
  - ✓ Impacts sur ses pratiques
  - ✓ Impacts sur ses valeurs et son engagement sociétal

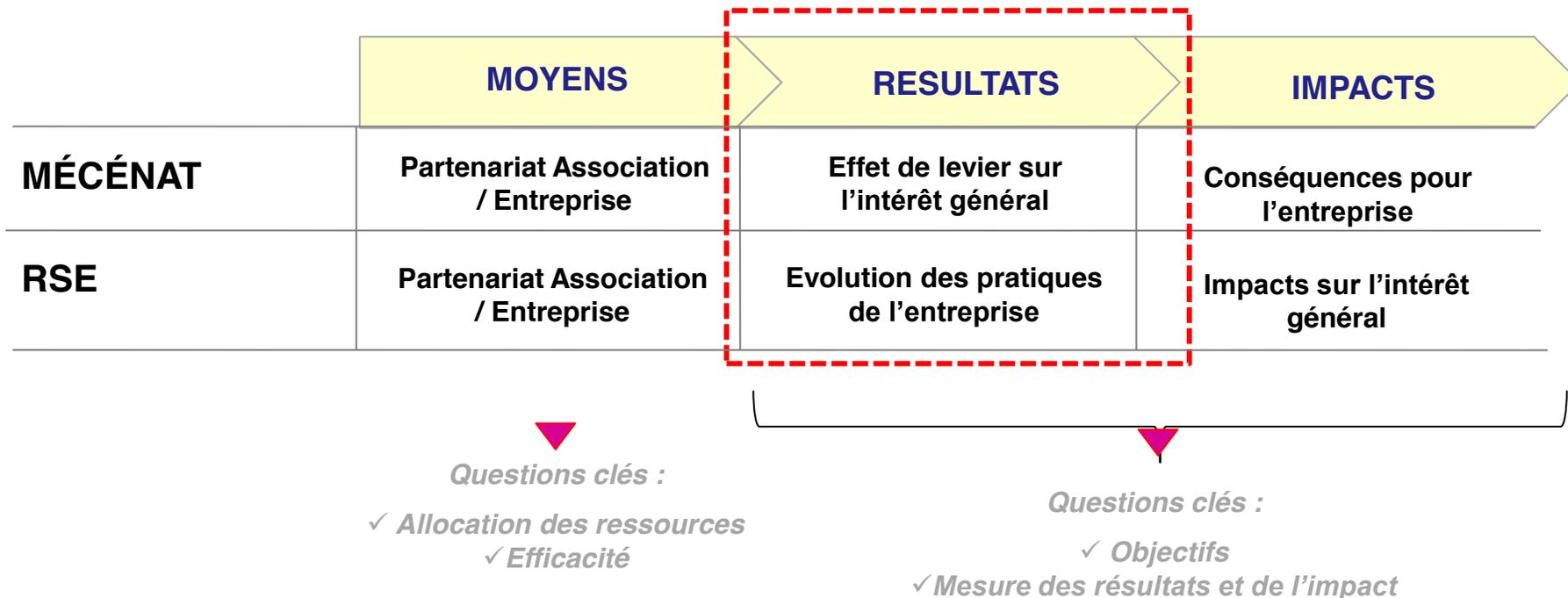
### LES IMPACTS



**Des objectifs induisant des impacts organisationnels plus ou moins profonds**

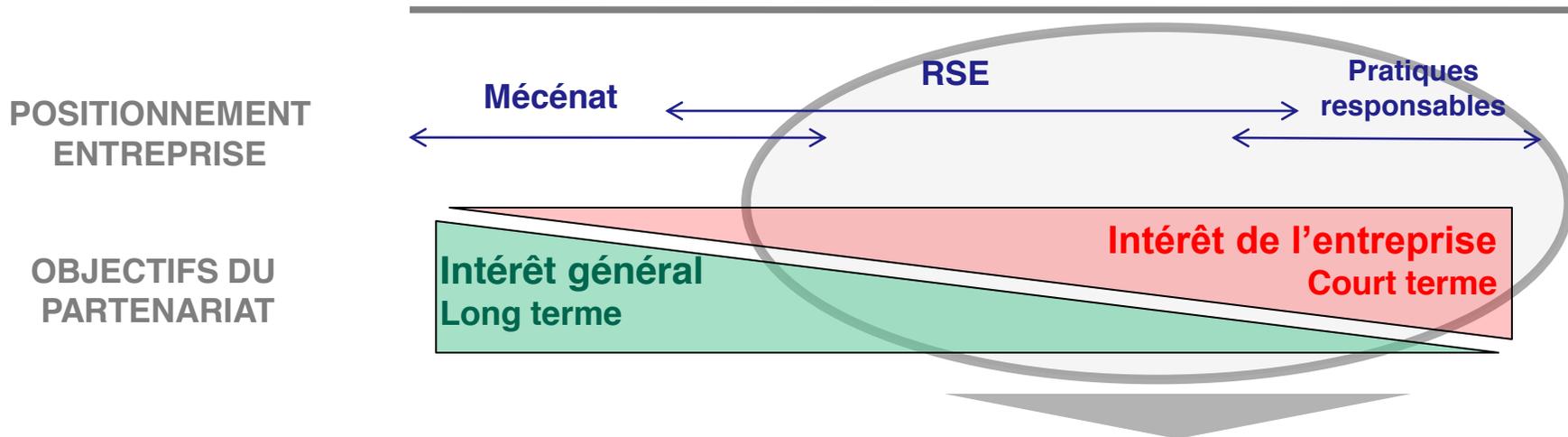
# Choix de positionnement pour l'entreprise :

## *Adapter la posture à l'objectif premier*



***Des logiques complémentaires et structurantes pour l'arbitrage des actions à engager***

# Positionnement de la PME



## ■ Une PME adoptera plus facilement un partenariat s'intégrant dans sa politique RSE ou sa politique d'achat responsable:

- Dans le contexte actuel, les PME sont souvent préoccupées par des logiques de survie à court / moyen terme. Elles privilégieront donc les partenariats qui touchent directement l'entreprise
- Les PME, et particulièrement leurs dirigeants, n'ont généralement que très peu de temps à consacrer aux partenariats. Les solutions clés en main sont privilégiées

### ATTENTES DE LA PME

#### L'action

- ✓ un partenariat perçu comme une réponse à un besoin précis et concret

#### La méthode

- ✓ Une solution clé en main qui demande peu de temps

#### Les résultats

- ✓ Des résultats concrets à court terme

### DYNAMIQUE DE LA PME

#### Démarche de progrès

- ✓ « Critiquez-moi pour m'aider à progresser et à anticiper »

***Une vision opérationnelle et pragmatique pour des résultats concrets à court terme***

# SOMMAIRE



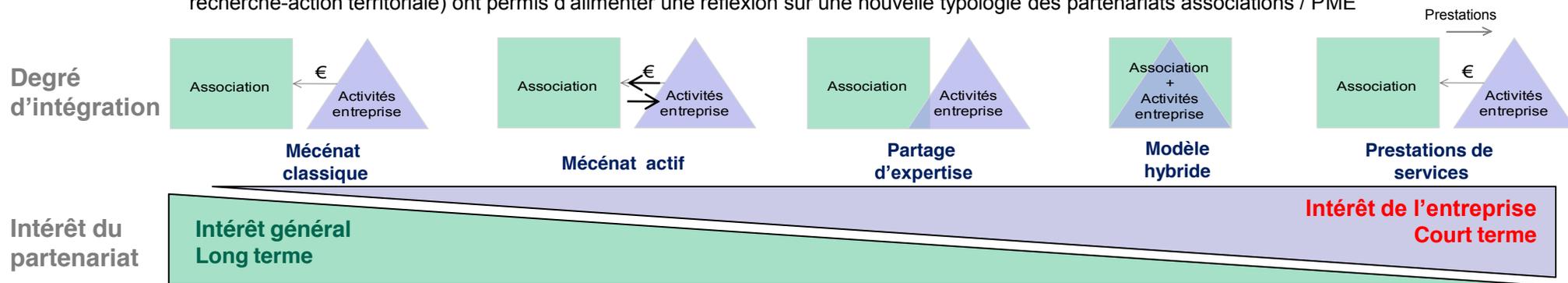
• Objectifs	P. 44
• Modèles de partenariats	P. 50
• Méthode de choix des partenariats	P. 55
• Illustration: le mécénat environnemental	P.59
• Conclusions	P. 64

- ✓ Nature des relations associations / entreprises
- ✓ Typologie de partenariats
- ✓ Illustrations de la typologie de partenariat
- ✓ Typologie de partenariat: zoom sur quelques exemples

# Nature des relations associations / entreprises

## ■ Un sujet complexe encore peu investigué

- Le cabinet de conseil Be-Linked a proposé une première segmentation intéressante (pour plus de détails cf. *Rapport sur les partenariats stratégiques entre ONG et entreprises*)
- Les 4 axes du programme « Associations & PME » (l'étude ARPEA-PME, le groupe de réflexion prospective, la recherche-action environnement et la recherche-action territoriale) ont permis d'alimenter une réflexion sur une nouvelle typologie des partenariats associations / PME

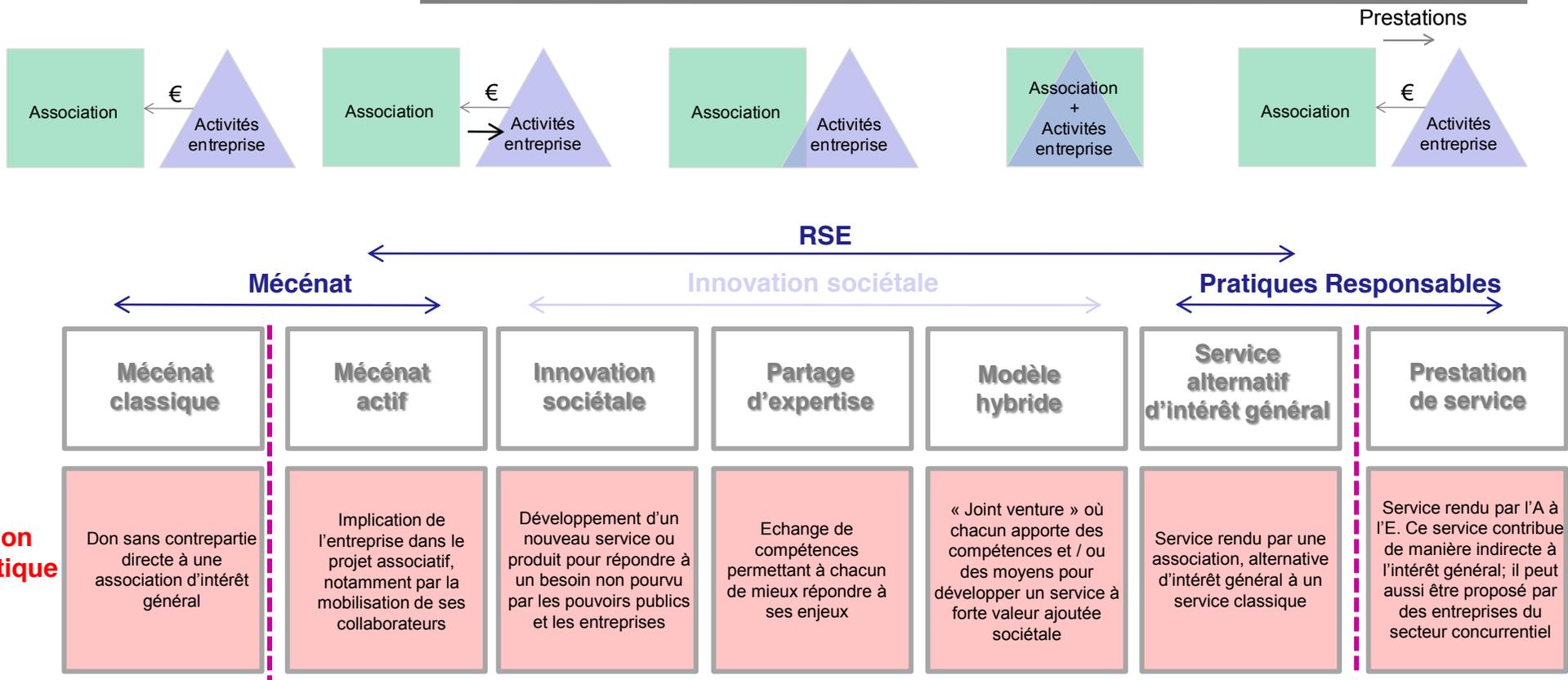


## ■ Deux critères sont à l'origine de la typologie proposée (Cf. typologie détaillée page suivante)

- Le degré d'intégration de la relation :
  - ✓ **Degré d'intégration faible** : Les relations de mécénat classique et celles de prestation de services sont unilatérales et réglementées. La relation reste limitée à des flux financiers et / ou de prestations. Le partenariat ne modifie pas l'organisation des partenaires.
  - ✓ **Degré d'intégration fort** : Les partenariats de type « partage d'expertise » ou « mécénat actif » exigent une forte co-implication dans le partenariat. Dans le cas du « modèle hybride », associations et entreprises créent une structure ad hoc en « joint venture » pour mener les activités du partenariat; l'intégration est totale.
- L'intérêt du partenariat
  - ✓ Dans la partie gauche du schéma, entreprises et associations s'impliquent dans des actions dont l'objectif est l'intérêt général. Les résultats de ce type d'action se mesurent sur le long terme.
  - ✓ Dans la partie droite du schéma, entreprises et associations s'impliquent dans des actions dont l'objectif est de répondre à des besoins précis de l'entreprise. Les résultats de ce type d'action se mesurent sur le court terme.

**Une typologie fondée sur des critères d'intégration de la relation et d'intérêt du partenariat**

# Typologie de partenariats\*

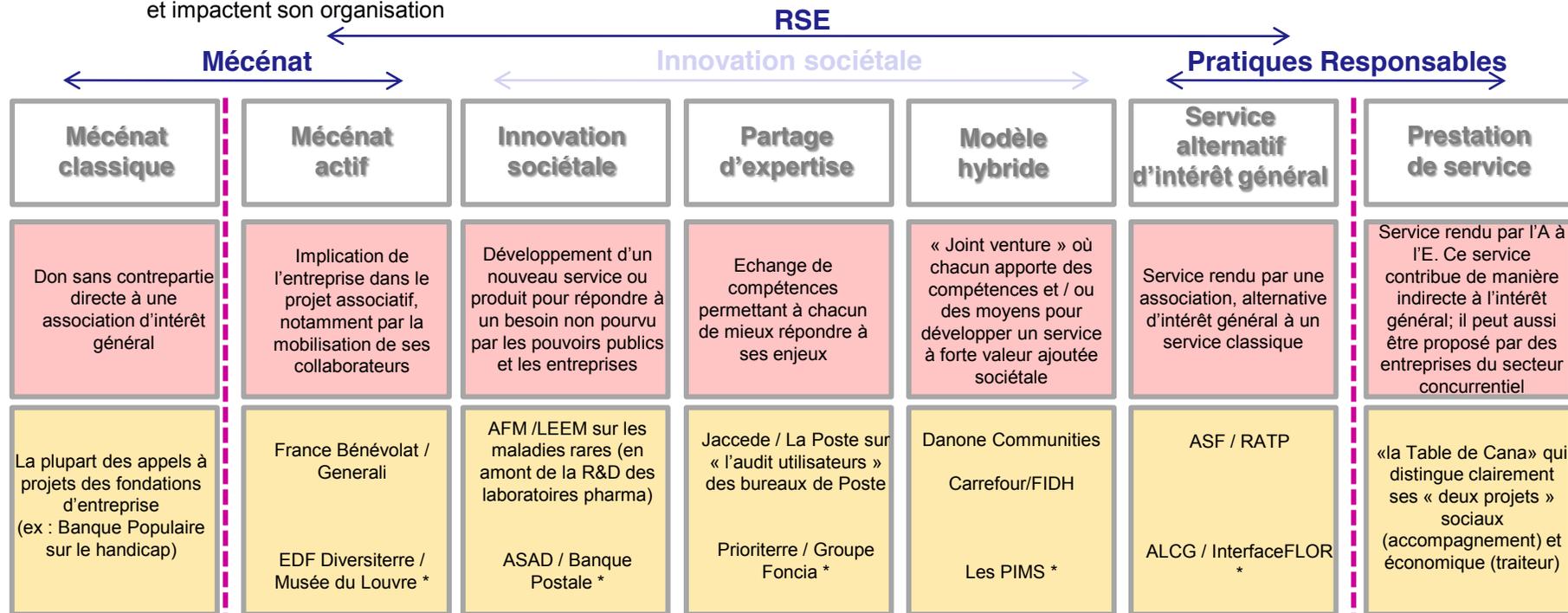


\* Cette typologie est évolutive: au 12/10/2010, 2 nouveaux modèles ont été décrits, portant à 4 le nombre de parcours

**7 modèles de partenariats correspondant à des niveaux d'implication différents pour l'entreprise et l'association**

# Illustrations de la typologie de partenariat

- Pour tenter de clarifier le champ des partenariats, Le RAMEAU propose une typologie de 7 modèles de partenariat.
  - Les relations de mécénat classique et celles de prestation de service sont les deux bornes qui délimitent la nature des partenariats. Elles sont unilatérales et réglementées. Bien qu'elles soient souvent présentées comme les deux options les plus accessibles, elles n'incarnent pas pleinement le principe de co-construction qui fonde les partenariats à valeur ajoutée et intérêt réciproque
  - Entre ces deux relations, Le RAMEAU identifie 5 différentes catégories (mécénat actif, innovation sociétale, partage d'expertise, modèle hybride, alternative d'intérêt général à la prestation de service), dites « partenariats innovants », dans la mesure où ils restent encore peu développés
    - ✓ Les partenariats d'innovation sociétale, de partage d'expertise et de modèle hybride sont particulièrement impliquant pour l'entreprise et impactent son organisation



## 7 exemples de partenariats à forte valeur ajoutée

# Typologies de partenariat: *Zoom sur quelques exemples*

Typologie de partenariat	MECENAT ACTIF	INNOVATION SOCIETALE	PARTAGE D'EXPERTISE	MODELE HYBRIDE	ALTERNATIVE D'INTERET GENERAL
<b>Partenaires</b>	Musée du Louvre / Fondation EDF	ASAD / Banque Postale	Prioriterre / Groupe Foncia	PIM'S (Point d'information multiservices)	ALCG / InterfaceFLOR
<b>Action</b>	La Fondation a participé au projet de remontage de la statue de la Colonne des danseuses de Delphes. A travers la numérisation de chacun des 260 fragments de cette statue endommagée, EDF a apporté des compétences pointues pour valider les hypothèses des archéologues sur la reconstitution de ce puzzle très complexe. L'entreprise a mobilisé des savoir-faire métier de pointe autour d'un projet fédérateur et a fait avancer sa R&D.	La Banque Postale distribue des services bancaires positionnés sur la proximité et l'accessibilité de ce service au plus grand nombre. L'ASAD propose des services d'aide et de soins à domicile en direction des personnes âgées et fragiles. Le partenariat a pour objectif d'expérimenter le nouveau service « LISA » (Libérer, Sécuriser et Alléger les tâches Administratives), développé par l'ASAD et destiné aux personnes fragiles. Ce service innovant permet de faciliter les démarches administratives des personnes en état de fragilité et correspond à une demande encore non pourvue. L'intérêt de l'entreprise est de maintenir une clientèle fragile dans le système bancaire.	L'association Prioriterre accompagne les clients-locataires du groupe Foncia pour que ceux-ci puissent s'engager dans une démarche de rénovation de leurs locaux. Les aménagements proposés répondent, d'une part, à un souci environnemental et, d'autre part, à des préoccupations de valorisation des biens loués par l'entreprise. L'image d'ONG indépendante dont bénéficie Prioriterre crédibilise l'offre de rénovation qui est proposée. L'association est d'autant plus légitime qu'elle n'a pas d'intérêts économiques dans l'offre qu'elle propose.	Devant la complexité et le caractère multi-sectoriel des problématiques des personnes fragiles, de grands groupes (notamment issus des services publics) ont décidé de créer en partenariat avec des associations des lieux d'accueil multi-services (conseiller juridique, écrivain public, aide administrative, point information surendettement...) pour résoudre des problèmes interdépendants. Ces structures ad hoc constituent de véritables « joint venture » sociales répondant aux attentes des entreprises (accès pour tous aux services, inclusion, recouvrement de dettes) et des populations en difficulté.	L'entreprise spécialisée dans les dalles de moquette (InterfaceFLOR) propose à ses clients une alternative à la mise à la benne des moquettes utilisées pour les salons, expositions, manifestations... Ces dalles pourront être reprises par l'ALCG qui en assurera le tri et la revalorisation (solutions de recyclage / réutilisation) assurant ainsi l'emploi de plusieurs personnes en insertion professionnelle.

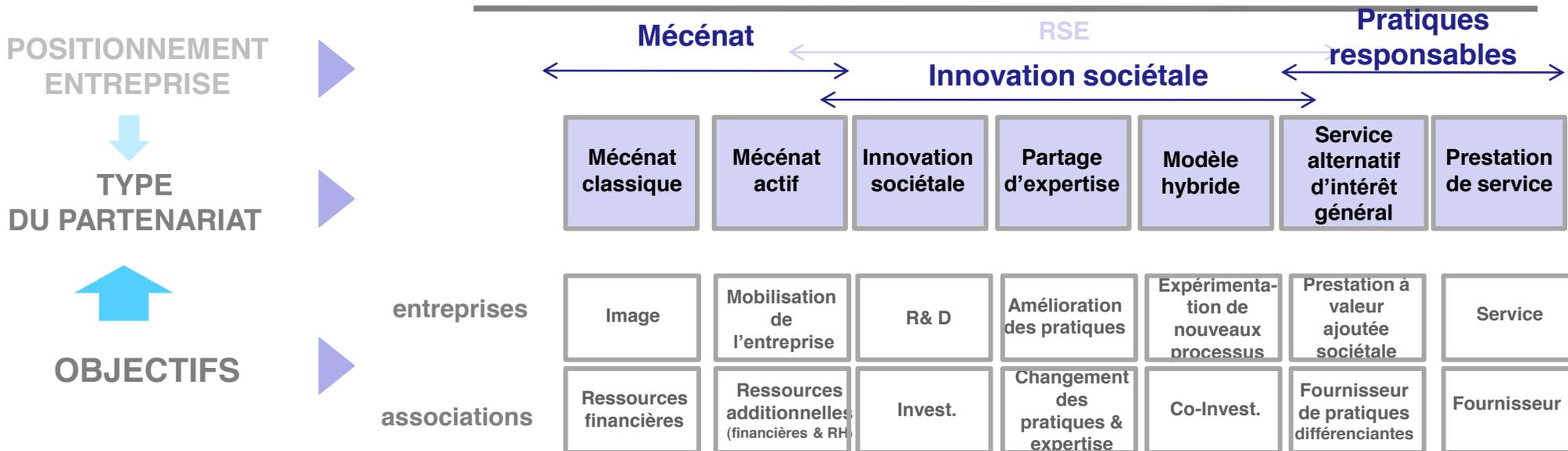
# SOMMAIRE



- Objectifs P. 44
- Modèles de partenariats P. 50
- Méthode de choix des partenariats P. 55
- Illustration: le mécénat environnemental P.59
- Conclusions P. 64

- ✓ Choix des partenariats en fonction des objectifs
- ✓ Cartographie des moyens
- ✓ Matrice de choix des moyens de partenariat

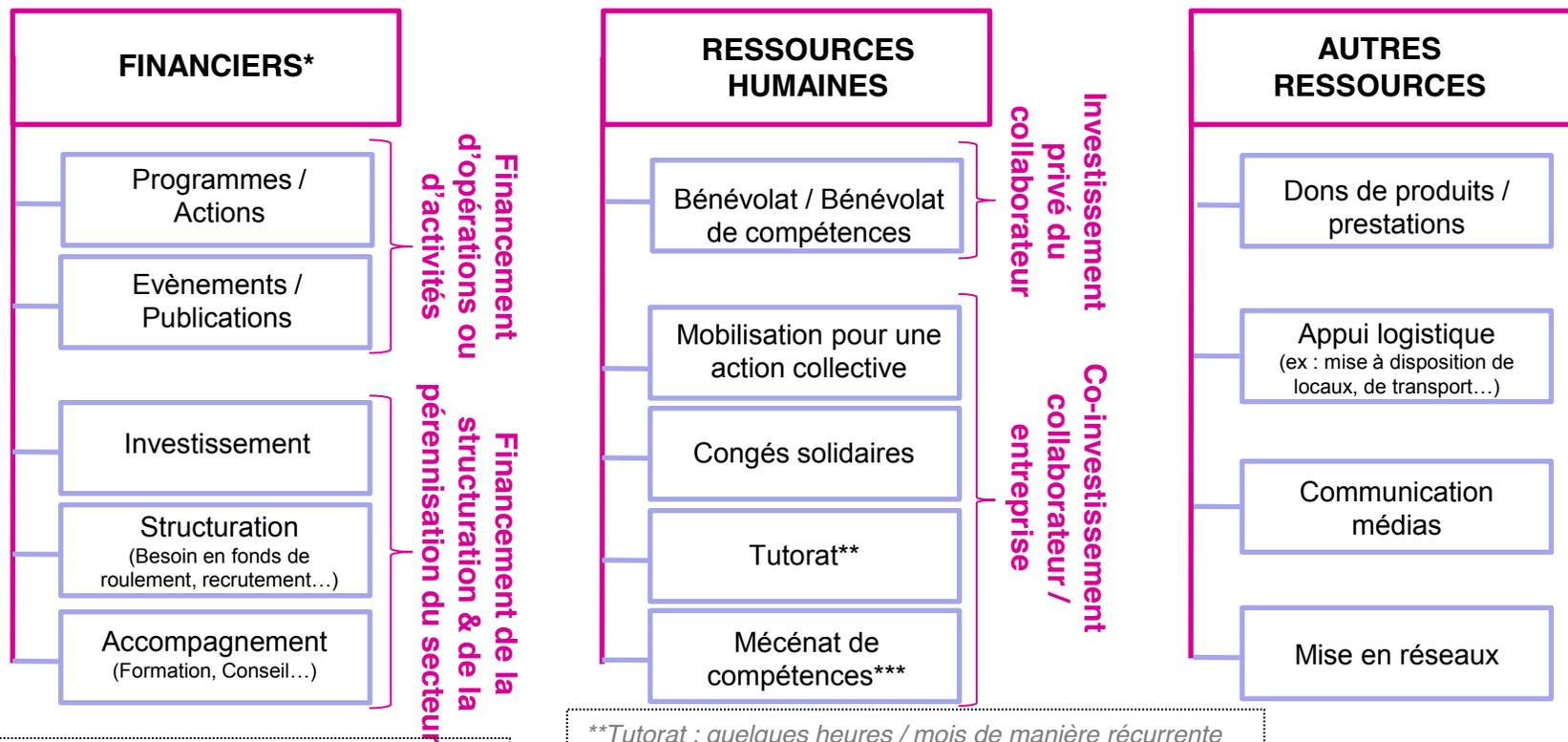
# Choix des partenariats en fonction des objectifs



- **Le choix de positionnement de l'entreprise et les objectifs des partenaires facilitent l'identification d'un ou plusieurs types de partenariat qui pourront être mis en œuvre**
  - A chaque type de partenariat correspond un objectif principal pour l'entreprise et pour l'association.
    - ✓ Ex: dans le cadre du mécénat actif, l'entreprise cherche essentiellement à mobiliser et fédérer son entreprise autour d'une action d'intérêt général tandis que l'association aura pour objectif de bénéficier des ressources complémentaires (compétences, mise en réseau...)
- **Le succès du partenariat dépend de sa capacité à répondre conjointement aux objectifs respectifs de l'association et de l'entreprise**
  - Ex: si une association a pour unique objectif de faire évoluer les pratiques au sein des entreprises, elle aura des difficultés à trouver un terrain d'entente avec une entreprise qui a pour unique objectif d'améliorer son image.
- **En pratique, entreprises et associations ont souvent des objectifs multiples ce qui facilite l'identification d'un partenariat qui fait sens au regard des objectifs de chacun.**

## ***7 modèles de partenariats répondant à des objectifs différents pour l'entreprise et l'association***

# Cartographie des moyens



\*Des sources de financement différentes : contribution financière directe, produit-partage, revenu de produits ISR

\*\*Tutorat : quelques heures / mois de manière récurrente  
 \*\*\*Mécénat de compétences : 2 natures  
 ✓ de longue durée : détachement, supérieur à 6 mois  
 ✓ de courte durée : sur projet, quelques jours / an

**Un « champ des possibles » autour de trois typologies de moyens complémentaires pour soutenir les acteurs d'intérêt général**

# Matrice de choix des moyens du partenariat

Typologie partenariat / Moyens		Mécénat classique	Mécénat actif	Innovation sociétale	Partage d'expertise	Modèle hybride	Alternative d'intérêt général	Prestation de service classique
<b>FINANCIERS</b>	Programmes / actions	+++	++	+	+		+++	+++
	Evénements	+++	++				+	
	Investissement			++	+	+++	+	
	Structuration			++	+	+++	+	
	Accompagnement		+	+++	++	+++		
<b>RH</b>	Bénévolat	+	++					
	Mobilisation collective	++	+++					
	Congés solidaires	+	+					
	Tutorat		+	+	++			
	Mécénat compétences		++	++	+++	+++		
<b>AUTRES</b>	Dons produits	+	++	+	++	+	+	
	Appui logistique	++	++	++	+	+++	+	
	Relations médias		+	+	++	++	+	

***Adapter les moyens au type de partenariat retenu***

# SOMMAIRE



- Objectifs P. 44
- Modèles de partenariats P. 50
- Méthode de choix des partenariats P. 55
- Illustration: le mécénat environnemental P.59
- Conclusions P. 64

- ✓ Panorama du mécénat environnemental
- ✓ Quelques idées fausses sur le mécénat
- ✓ Spécificités du mécénat dans le domaine de l'environnement
- ✓ Le mécénat environnemental: en synthèse

# Panorama du mécénat environnemental

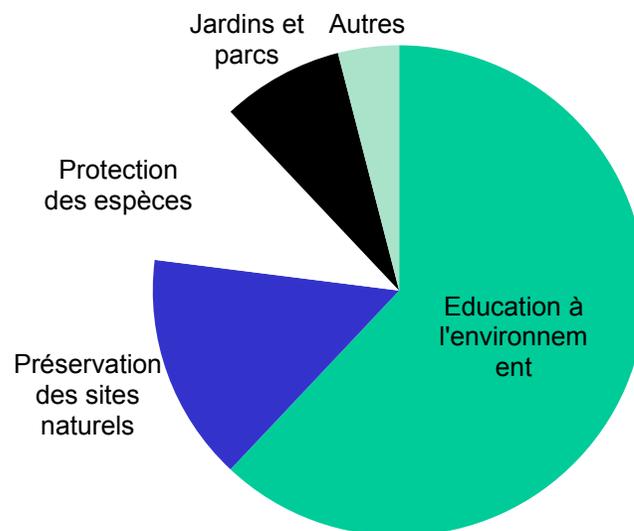
## ■ Une part encore modeste de l'environnement dans les actions de mécénat:

- En 2008, le mécénat environnemental représente 12% des actions recensées et 15% des budgets mécénat (375 M€)
- Parmi les grandes entreprises mécènes, une entreprise sur 5 intervient dans le domaine environnemental
  - ✓ Seulement 3% des grandes entreprises françaises pratiquent le mécénat environnemental

## ■ Mais qui connaît une forte évolution

- Doublement des budgets mécénat environnemental entre 2006 et 2008 pour les entreprises de plus de 200 salariés
- Une dynamique qui concerne toutefois principalement les très grandes entreprises

*Thématiques des actions de mécénat environnemental*



Source : Enquête Admical / CSA 2008

***Le mécénat environnemental: un domaine encore peu investi mais en forte croissance***

# Quelques idées fausses sur le mécénat

## Rapport de l'Inspection Générale de l'Environnement par Dominique Legrain

- **Le mécénat est un moyen pour obtenir de l'argent à bon compte sur le dos des entreprises**
  - « Demander de l'argent à une entreprise, sans réel projet, est inévitablement voué à l'échec. »
  - « Les entreprises ne sont pas dans une logique de dons mais de partenariat; l'entreprise escompte un retour »
- **Le mécénat favorise le désengagement de l'Etat**
  - Le mécénat fait émerger de nouvelles pratiques, de nouvelles solidarités; les pouvoirs publics sont, à plus ou moins long terme, contraints de s'engager
  - « La prise de conscience de l'opinion forge de nouvelles exigences politiques »
- **Le mécénat est la danseuse du président**
  - Au départ, le mécénat a été porté par des chefs d'entreprises visionnaires tels que Paul Ricard. Il s'agit généralement de choix stratégiques qui sont, ultérieurement, partagés avec les salariés de l'entreprise
  - Il est de plus en plus fréquent d'impliquer les salariés dans les stratégies de mécénat
- **Le mécénat sert d'alibi aux entreprises qui veulent se donner bonne conscience**
  - Le mécénat a pour caractéristique et pour vertu d'engager la crédibilité, l'image, la notoriété de l'entreprise. L'opinion fait rapidement le tri entre les bonnes pratiques et le « pseudo-rachat »
- **Un mécénat ne peut être vertueux que s'il s'effectue sans contrepartie pour le mécène**
  - Une ambiguïté existe sur la nature désintéressée du partenariat. Le législateur autorise des contreparties à condition qu'il existe une disproportion marquée entre le bénéfice tiré par l'entreprise et les sommes affectées au mécénat

***Quelques préjugés qu'il convient de lever***

### ■ Un mécénat qui implique très fortement l'entreprise

#### ■ Des domaines de mécénat « balisés » et peu risqués :

- ✓ La solidarité est un domaine qui ne peut être contesté comme choix de mécénat
- ✓ De la même manière, la culture est un domaine consensuel, et le choix de conservation du patrimoine est un choix peu contesté

#### ■ L'environnement, un domaine plus « risqué »

- ✓ Parce que c'est un domaine très évolutif
- ✓ Parce que les « résultats ou impacts » attendus sont plus difficilement mesurables
- ✓ Parce qu'il y a nécessité à être crédible pour s'engager : l'entreprise a un devoir d'exemplarité

### ■ Un mécénat qui se prête particulièrement bien au mécénat croisé :

#### ■ Le mécénat croisé est une pratique qui consiste à mener une action de mécénat qui touche deux ou plusieurs domaines en même temps

- ✓ Exemples : mécénat croisé culture / environnement ou solidarité / environnement

#### ■ Les avantages:

- ✓ Un plus fort ancrage territorial via le rattachement à un élément visible du patrimoine culturel ou à une cause qui touche de près les populations locales
- ✓ Une légitimité et une visibilité plus fortes

#### ■ Ex du Conservatoire du Littoral: un mécénat croisé culture / environnement

- ✓ Un important patrimoine bâti protégé au double titre de patrimoine culturel et environnemental (l'abbaye de Beauport à Paimpol, les jardins au Rayol...)
- ✓ Une quinzaine d'entreprises mécènes

***La nécessité d'une forte implication de l'entreprise et la possibilité de croiser les approches***

- **Un mécénat qui peut permettre d'aborder plusieurs enjeux de société dans une logique de mécénat croisé**
  - Ex: environnement et société, environnement et culture...
- **Un mécénat qui répond clairement à des enjeux pour l'entreprise et pour les associations**
  - Pour l'entreprise :
    - ✓ De la simple contrainte réglementaire...
    - ✓ ... le mécénat environnemental peut devenir « un véritable choix stratégique permettant de conforter l'entreprise dans son métier et sur son marché » (Rapport de l'Inspection Générale de l'Environnement par Dominique Legrain)
  - Pour l'association :
    - ✓ Levier de sensibilisation et d'influence auprès des parties prenantes : une des formes d'actions essentielles des associations en matière d'environnement
    - ✓ Effet de levier sur la recherche ou sur des actions directes sur l'environnement :
      - Au travers du mécénat de compétences qui peut aller de la mobilisation des forces vives de l'entreprise (actions « flash » type ramassage des déchets sur une zone géographique donnée) à une collaboration plus structurante autour des métiers de l'entreprise (ex: eau et assainissement)
      - Au travers du financement

***Le mécénat environnemental : un investissement rentable qui devient un avantage concurrentiel pour l'entreprise***

# SOMMAIRE



- **Définitions** P.9
- **Contexte dans le domaine de l'environnement** P.13
- **Enjeux des partenaires** P.16
- **Enjeux des partenariats** P.30
- **Conclusions** P.42

- **Objectifs** P. 44
- **Modèles de partenariats** P. 50
- **Méthode de choix des partenariats** P. 55
- **Illustration: le mécénat environnemental** P.59
- ▶ **Conclusions** P. 64

- **Démarche des Partenaires** P.66
- **L'offre associative** P.76
- **Illustration** P.86
- **Conclusions** P.91

- **Cadrage** P.93
- **Prospection** P.101
- **Mise en œuvre** P.106
- **Besoins d'appui et d'accompagnement** P.107
- **Conclusions** P.117

- **Les différentes étapes** P.119
- **Contractualisation** P.121
- **Gestion du partenariat** P.126
- **Evaluation** P.130
- **Communication** P.133
- **Conclusions** P.135

# Typologie d'action

## Conclusions

### LES 7 TYPOLOGIES DE PARTENARIAT

- **3 grands « parcours » de partenariat, déclinés en 7 typologies**
- **Un choix du type de partenariat, en fonction:**
  - De l'objectif fixé
    - ✓ Objectifs principaux pour l'entreprise: renforcer le lien avec les parties prenantes, créer un effet de levier sur les performances opérationnelles
    - ✓ Objectifs principaux pour l'association: renforcer l'impact du projet associatif, créer des ressources additionnelles
  - Du degré d'impact désiré
  - Des moyens associés
- **Des degrés d'implication et des impacts variables en fonction du type de partenariat, avec des effets à plus ou moins court terme pour l'association ou pour la PME**
  - Un parcours mécénat ayant un effet de levier sur l'intérêt général, avec un intérêt à long terme pour l'entreprise
  - Un parcours RSE visant une évolution des pratiques de l'entreprise, avec un intérêt à court terme pour cette dernière
- **Un mécénat environnemental encore peu développé mais qui connaît une forte dynamique et avec des caractéristiques propres**
  - Un domaine fortement impliquant pour le mécénat d'entreprise par rapport à d'autres champs plus balisés (solidarité, culture...)
  - Un domaine qui se prête relativement bien à un mécénat croisé et complémentaire

#### Parcours mécénat

Mécénat classique  
Mécénat actif

#### Parcours Innovation sociétale

Innovation sociétale  
Partage d'expertise  
Modèle hybride

#### Parcours Pratiques Responsables

Service alternatif d'intérêt général  
Prestation de services

### CHIFFRES CLEFS MECENAT ENVIRONNEMENTAL

- 12% des actions de mécénat en 2008
- 15% du budget mécénat (2008), soit 375M€
- 1 grande entreprise mécène sur 5 intervient dans l'environnement
- Mais seul 3% de l'ensemble des entreprises pratiquent le mécénat environnemental
- Un doublement des budgets concernant le mécénat environnemental entre 2006 et 2008

***Une typologie de partenariat avec des spécificités propres à l'environnement***

# SOMMAIRE



• Démarche des Partenaires	P.66
• L'offre associative	P.76
• Illustration	P.86
• Conclusions	P.91

**Entreprise  
Association**  
Différences structurantes

- ✓ Spécificités, perceptions et attentes des PME en matière de partenariat
- ✓ Des interactions et arbitrages propres à l'environnement
- ✓ Démarche détaillée du questionnement d'une PME
- ✓ Démarche du questionnement d'une PME: en synthèse

# Spécificités, perceptions et attentes des PME en matière de partenariat

## ■ Spécificités

- Dans une grande entreprise, de nombreuses parties prenantes sont impliquées dans les relations avec le secteur associatif
  - ✓ Service communication, développement durable, mécénat ou RH, syndicats, comité d'entreprise ou fondation
  - ✓ Chaque acteur a un positionnement différent
- Dans une PME, la relation est plus simple
  - ✓ L'association s'adresse souvent directement à la direction
  - ✓ Le circuit de décision est plus court car essentiellement porté par la direction
  - ✓ La PME a peu de temps à consacrer à l'investigation et à la comparaison des solutions. Elle a besoin de solutions « clés en main »

## ■ Attentes propres d'une PME en matière de partenariat

- Une « prestation » qui répond à un cahier des charges
- Un impact économique positif (rapport coût / rentabilité)
- Un service rendu spécifique : l'association doit apporter une plus value par rapport à la prestation d'une entreprise
  - ✓ Sa mission d'intérêt général donne une autre dimension à son intervention car elle ne peut pas être assimilée à un « fournisseur » comme les autres.
  - ✓ Le poids donné à ce dernier élément dépend de la sensibilité du dirigeant au secteur associatif. La plus-value apportée par l'association est un facteur différenciant par rapport à une prestation d'entreprises, mais l'essentiel de la décision porte sur les deux premiers éléments.

## ■ Perception du service rendu par une association

- Du point de vue des entreprises, les actions du secteur associatif sont plus motivées par la volonté d'œuvrer pour l'intérêt général que par la création directe d'un profit économique
  - ✓ Vues de l'entreprises les caractéristiques humaines de l'association (militantisme, mobilisation citoyenne, épanouissement personnel...) peuvent être particulièrement féconde en termes relationnel
- La proposition de l'association devra s'inscrire dans une double logique pour correspondre à la vision des PME
  - ✓ Une logique d'intérêt général
  - ✓ Une logique « hors marché » : l'association propose un service qui n'entre pas en concurrence avec d'autres acteurs économiques

***Un point de vue des PME à prendre en compte pour les associations***

# Des interactions et arbitrages propres à l'environnement

- Si les partenariats peuvent combiner plusieurs thématiques au sein d'une même action toutes ne sont pas toujours complémentaires. Exemples

- Un arbitrage entre dimensions économique et écologique

### *Etude de cas: L'entreprise Clikeco*

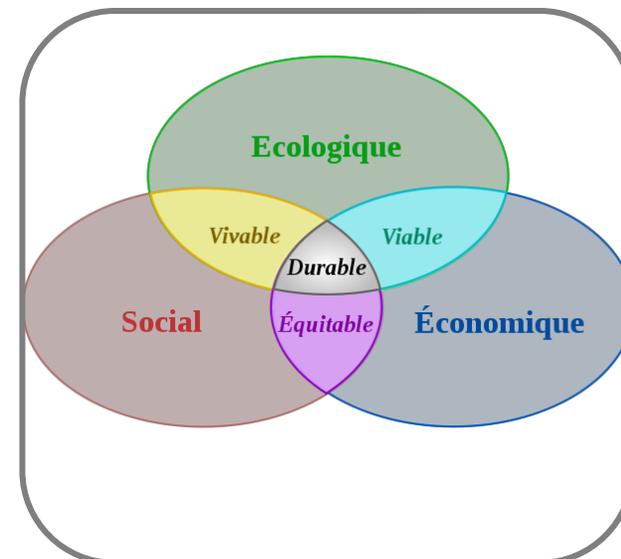
Clikeco, dont la majorité des clients sont des TPE, constate que la montée des problèmes de trésorerie entraîne chez ses clients un **arbitrage entre contraintes économiques et contraintes environnementales** : ainsi, certaines TPE résilient le contrat qui les lie à Clikeco pour la gestion de leurs déchets afin de dégager des ressources financières. Il est impossible d'isoler un des 3 piliers du développement durable, « il faut les concilier car rien n'est étanche »

- Un arbitrage entre dimensions sociale et écologique

### *Etude de cas: L'entreprise Neova*

L'entreprise de nettoyage Neova a dû s'adapter aux exigences de ses clients qui ont demandé, en raison des craintes liées à la grippe H1N1, à ce que les produits nettoyants utilisés soient avant tout « virusides ». Les produits nettoyants biologiques ont été remplacés par des produits chimiques puissants non écologique. il s'agit ici d'un arbitrage entre contraintes de prévention sanitaires et contraintes environnementales.

## LES 3 PILIERS DU DEVELOPPEMENT DURABLE: ENTRE COMPLEMENTARITES ET ARBITRAGE



**Prendre une décision, c'est aussi arbitrer entre différentes contraintes**

# Démarche détaillée du questionnement d'une PME

## QUESTIONNEMENT D'UNE PME

1. Quels sont mes enjeux dans le domaine de l'environnement?

2. Quelles sont mes priorités par rapport à ces enjeux?

3. Quel est mon besoin technique pour répondre à ces priorités (définition d'un cahier des charges)?

4. Quelles sont les alternatives pour répondre à ce besoin?

5. Comment mettre en place / décliner opérationnellement les recommandations / actions dédiées?

6. Quel est le rapport coût réel / retour sur investissement de chacune des alternatives pour répondre à mon besoin?

7. Quels sont les impacts / risques?

## DETAIL DES QUESTIONS

- Les entreprises font face à des enjeux environnementaux très différents en fonction de leur secteur d'activité  
✓ *Ressources naturelles, énergies, déchets, pollution, gestion des produits en fin de vie...*
- Une démarche de développement durable implique des arbitrages entre les priorités économiques, sociales, environnementales  
✓ *Ex: dans une entreprise à forts enjeux sociaux (métiers peu qualifiés), les problématiques environnementales passent souvent après les problématiques sociales*
- En fonction de ses besoins identifiés, l'entreprise établira un cahier de charge plus ou moins formalisé
- Pour répondre à ses besoins, l'entreprise peut mobiliser :  
✓ *Des ressources qu'elle connaît bien: ressources internes, entreprises prestataires de services, réseaux professionnels*  
✓ *Des ressources moins familières: secteur associatif mais aussi Universités ou collectivités territoriales qui proposent des services en matières environnementales*
- Pour mettre en œuvre les décisions, la PME sera attentive à une implémentation simple, rapide et efficace  
✓ *Reconnaissant le caractère primordial de l'adhésion des individus à tout projet de l'entreprise, les PME seront sensibles à la légitimité des associations en matière d'action d'intérêt général*
- L'impact financier du partenariat dépendra de la ligne budgétaire à laquelle sera affectée cette dépense (formation, mécénat, taxe Agefiph, dépense courante, communication...)  
✓ *Les PME qui doivent souvent faire face à des contraintes financières prégnantes, seront toujours très attentives à l'aspect économique du partenariat. Par conséquent, l'association ne pourra faire l'impasse sur cet aspect « administratif »*
- A chacune des étapes de cette démarche, les impacts et risques liés aux décisions sont analysés sous l'angle de la cohésion des ressources humaines, de la motivation, du développement commercial, de l'image de marque, de l'impact financier...  
✓ *Comme toutes décisions, le choix final dépendra d'une analyse risque / opportunité.*

**Définir le besoin, considérer les alternatives, mesurer les risques et les opportunités  
avant de s'engager**

# Démarche du questionnement d'une PME

## En synthèse

### QUESTIONNEMENT D'UNE PME

1. Quels sont mes enjeux dans le domaine de l'environnement?

2. Quelles sont mes priorités par rapport à ces enjeux?

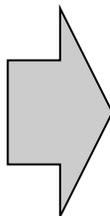
3. Quel est mon besoin technique pour répondre à ces priorités (définition d'un cahier des charges)?

4. Quelles sont les alternatives pour répondre à ce besoin?

5. Comment mettre en place / décliner opérationnellement les recommandations / actions dédiées?

6. Quel est le rapport coût réel / retour sur investissement de chacune des alternatives pour répondre à mon besoin?

7. Quels sont les impacts / risques?



### ATTENTES DE LA PME

#### L'action

- ✓ Un partenariat perçu comme une réponse à un besoin précis et concret de la PME

#### La méthode

- ✓ Une solution clé en main qui demande peu de temps à la PME

#### Les résultats

- ✓ Des résultats concrets à court terme

***Une vision très opérationnelle***

# SOMMAIRE



• Démarche des Partenaires	P.66
• L'offre associative	P.76
• Illustration	P.86
• Conclusions	P.91

Entreprise  
**Association**  
Différences structurantes

- ✓ Démarche détaillée du questionnement d'une association
- ✓ Démarche du questionnement d'une association: en synthèse

# Démarche détaillée de questionnement d'une association

## QUESTIONNEMENT D'UNE ASSOCIATION

## DETAIL DES QUESTIONS

1. Pourquoi l'association doit développer des liens avec l'entreprise?



2. Quelles sont nos compétences?



3. Parmi ces compétences, quelles sont celles qui peuvent intéresser l'entreprise?



4. Quelle structuration de la politique de partenariat?

1. Le choix de s'engager aux côtés d'entreprises n'est pas anodin dans le secteur associatif.
  - ✓ L'association dispose d'une gouvernance complexe. Il est important de prendre le temps de peser les implications qui pourront ensuite être partagées avec les membres de l'association (parfois jusqu'à l'assemblée générale) de façon à valider cette orientation.
  - ✓ Au-delà du service rendu, l'association souhaite inscrire sa relation dans une logique de création de lien avec l'entreprise pour lui adresser un message.
  - ✓ Dans le domaine de l'environnement, les associations mettent souvent en place très en amont des principes d'intervention auprès des entreprises
    - Logique d'exclusion : par exemple: « on ne travaille pas avec telles entreprises pour des raisons éthiques » ou encore « On ne travaille qu'avec les entreprises présentes sur le territoire. »
    - Logique de limitation : la part du financement des entreprises ne dépassera pas x % du budget de l'association de façon à assurer une certaine indépendance à l'association. C'est le cas du WWF
    - Dans la pratique, on peut observer des logiques plus informelles. Un salarié de l'association choisit de s'impliquer dans le lien à l'entreprise ; il est le garant de cette politique.
2. L'association cherche à prendre du recul sur ce qu'elle a déjà fait, sur ce qu'elle sait faire que ce soit en lien ou non avec l'entreprise
3. Il s'agit de comprendre les enjeux des entreprises (image, RH, veille...) et d'identifier les compétences qui permettront d'y répondre.
  - ✓ La démarche de l'association est très proche de la démarche marketing d'une entreprise (identification du besoin avant de proposer une réponse pertinente)
4. Dans la pratique l'association procède souvent par tâtonnement : « on fait d'abord, on réfléchit après » (Logique du « Learning by doing »)
  - ✓ L'association reste relativement ouverte quant au contenu du partenariat car l'objectif est de créer du lien en espérant que cela puisse déboucher sur des partenariats de plus en plus impliquant pour l'entreprise
    - Cette dynamique peut être comparée à une stratégie de « cheval de Troie » : pénétrer dans l'entreprise pour faire passer un message qui sera ensuite porté directement par les personnes sensibilisées.
    - Ex: Pour le Réseau Ecole et Nature, le parcours consiste à entrer via le service communication, pour intéresser ensuite le service RH avant d'atteindre éventuellement le niveau de la direction générale à condition que les différents services ne soient pas trop hermétiques

# Démarche de questionnement d'une association *EN SYNTHÈSE*

## QUESTIONNEMENT D'UNE ASSOCIATION

1. Pourquoi l'association doit développer des liens avec l'entreprise?



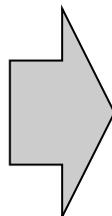
2. Quelles sont nos compétences?



3. Parmi ces compétences, quelles sont celles qui peuvent intéresser l'entreprise?



4. Quelle structuration de la politique de partenariat?



## ATTENTES DE L'ASSOCIATION

### Les moyens

- ✓ Disposer des moyens pour mettre en œuvre le projet associatif

### Les résultats

- ✓ Sensibiliser les parties prenantes de l'entreprise pour faire effet de levier sur l'impact du partenariat

*Faire passer un message*

# SOMMAIRE



• Démarche des Partenaires	P.66
• L'offre associative	P.76
• Illustration	P.86
• Conclusions	P.91

Entreprise  
Association  
Différences structurantes

# Quelques différences entre les 2 démarches

## Logiques bottom up / top down

- ✓ Les associations s'appuient en général sur leur gouvernance pour valider leur politique de partenariat.
- ✓ Ce sont les directions générales des PME qui décident de la mise en place de la politique de partenariat.

## Structuration de la politique

- ✓ Les associations construisent leur politique de partenariat « en marchant » dans une méthodologie proche de la recherche et développement : itération de la séquence « test – adaptation »
- ✓ Les PME prévoient un « cahier des charges » formel ou informel avant de s'engager avec une association.

## Ouverture au partenariat

- ✓ Des associations parfois conservatrices qui peinent à s'ouvrir sur le monde de l'entreprise
- ✓ Des entreprises plus ouvertes sur un travail en « réseau », mais vigilantes quant aux compétences des associations

***Des modes de fonctionnement différents à bien intégrer avant de s'engager***

# SOMMAIRE



• Démarche des Partenaires	P.66
• L'offre associative	P.76
• Illustration	P.86
• Conclusions	P.91

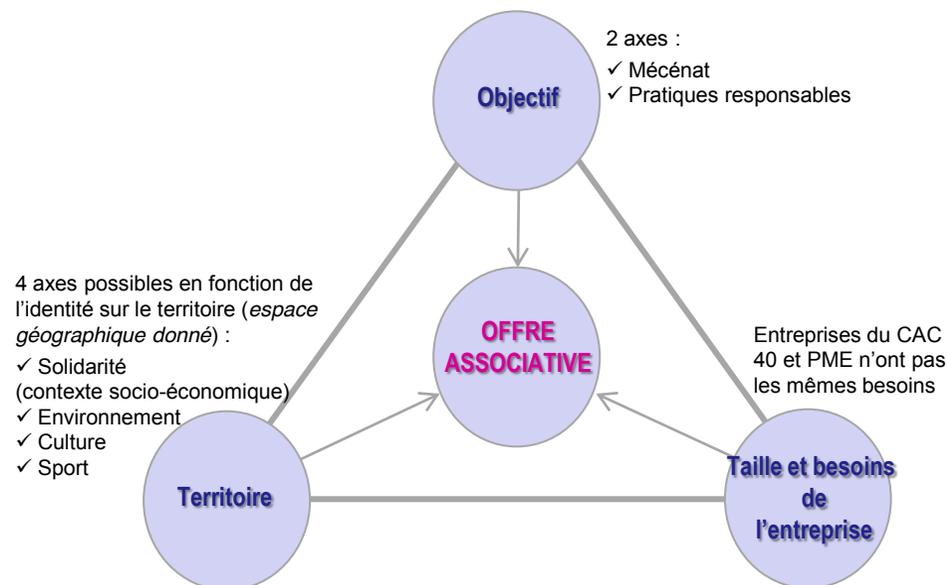
- ✓ Les déterminants de l'offre associative dans le domaine des partenariats
- ✓ Contenu de l'offre associative
- ✓ Positionnement de l'offre associative en termes de pratiques responsables
- ✓ Illustration d'une offre associative: la Fondation Nicolas Hulot
- ✓ Illustration d'une offre associative: le WWF
- ✓ Risques liés à la nature du partenariat
- ✓ Retours d'expérience: la PME Petzl

# Les déterminants de l'offre associative dans le domaine des partenariats

## ■ L'offre associative: une offre à déterminer en amont, en fonction de 3 grands critères

- L'objectif: le type de partenariat varie selon l'objectif fixé
  - ✓ Le mécénat : lié à l'objectif de ressources additionnelles pour le projet associatif
  - ✓ Les pratiques responsables : liées à l'objectif de renforcement de l'impact du projet associatif en impliquant directement l'entreprise
    - Ce type de partenariat est relativement fréquent dans les relations entreprises / associations dans le secteur de l'environnement.
- Taille et besoins de l'entreprise
  - ✓ Les entreprises du CAC 40 et les PME n'ont ni les mêmes besoins, ni les mêmes attentes (Cf slide sur le Positionnement des PME)
- Territoire
  - ✓ Dans un contexte géographique donné, l'identité du territoire n'est pas neutre
    - Par exemple, dans un territoire au contexte socio-économique difficile, les partenariats axés sur la culture ou l'environnement ont tendance à être moins porteurs.

### LES 3 DETERMINANTS DE L'OFFRE ASSOCIATIVE



En fonction de la cible Entreprise, les associations peuvent concevoir des offres différenciées:

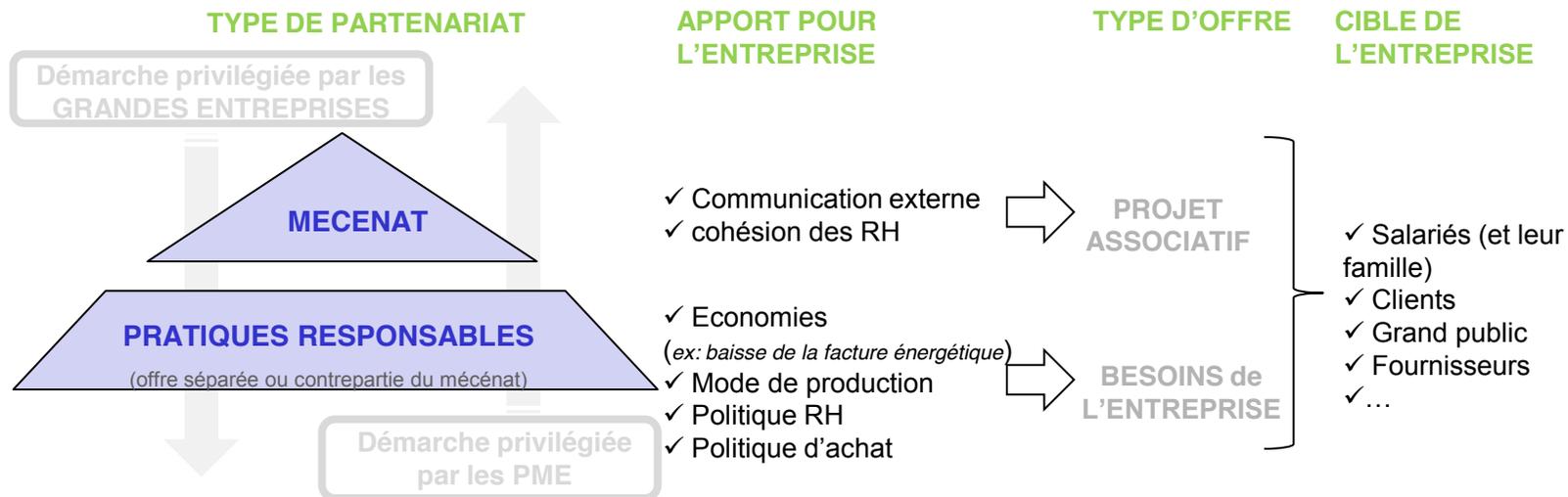
- **Par taille:** de grandes associations dans le domaine de l'environnement différencient les offres de partenariat en direction des PME et des grandes entreprises (Ex: Fondation Nicolas Hulot)
- **Par secteur:** l'association Docteur Souris, qui propose des services informatiques aux enfants hospitalisés, a ainsi développé une offre spécifique à destination des entreprises de services informatiques

***Proposer un contenu adapté au territoire et à l'entreprise***

# Contenu de l'offre associative dans le domaine des partenariats 1/3

## THEMATIQUES PRIVILEGIEES

- Education/sensibilisation
- Biodiversité
- Milieux naturels
- Air, Eau
- Mer et littoral
- Energie
- Déchets
- Transports
- Santé
- Agriculture



## ■ Deux grands types d'offre partenariale :

- **Le mécénat:** Une offre centrée sur le projet de l'association. L'entreprise est invitée à contribuer en termes de moyens au projet de l'association
- **Les pratiques responsables:** Une offre centrée sur les besoins de l'entreprise
  - ✓ L'association propose des services (conseils, prestations, formations...) à l'entreprise pour accompagner sa politique de développement durable
  - ✓ L'association décrit aussi ses compétences et ses savoir-faire qui pourront être utiles à l'émergence d'un partenariat

**Une offre équilibrée qui cible tant l'intérêt général (projet associatif) que l'entreprise**

# Contenu de l'offre associative dans le domaine des partenariats 2/3

## ■ Les thématiques

- Certaines thématiques apparaissent plus porteuses que d'autres dans le champ des pratiques responsables de l'entreprise:
  - ✓ Ex: énergies, déchets, santé...
- Néanmoins, la segmentation sur les thématiques se veut pédagogique, et leur délimitation n'est pas catégorique:
  - ✓ Certaines thématiques relevant plus généralement du mécénat (biodiversité) peuvent être l'objet de pratiques responsables (aménagement d'espaces verts, réhabilitation de sites industriels)

## ■ Une implication graduée de l'entreprise

- L'entreprise se doit d'être légitime et exemplaire dans le domaine d'intervention du partenariat souhaité pour éviter les risques « d'effets boomerang »
  - ✓ Il peut par exemple être risqué pour une entreprise de soutenir une association dans le domaine du handicap, si cette entreprise n'a pas déjà en interne une politique exemplaire sur le sujet
- L'entreprise privilégiera donc un travail en interne, par la mise en place de pratiques responsables (éventuellement en partenariat avec une association) avant de soutenir la cause d'une association.

### THEMATIQUES PRIVILEGIEES

Education/  
sensibilisation  
Biodiversité  
Milieux naturels  
Air, Eau  
Mer et littoral

Energie  
Déchets  
Transports  
Santé  
Agriculture

### TYPE DE PARTENARIAT

MECENAT

PRATIQUES RESPONSABLES

(offre séparée ou contrepartie du mécénat)

***Une offre progressive et évolutive dans les thématiques ciblées***

# Contenu de l'offre associative dans le domaine des partenariats 3/3

## ■ Concevoir une offre comme un parcours de partenariat

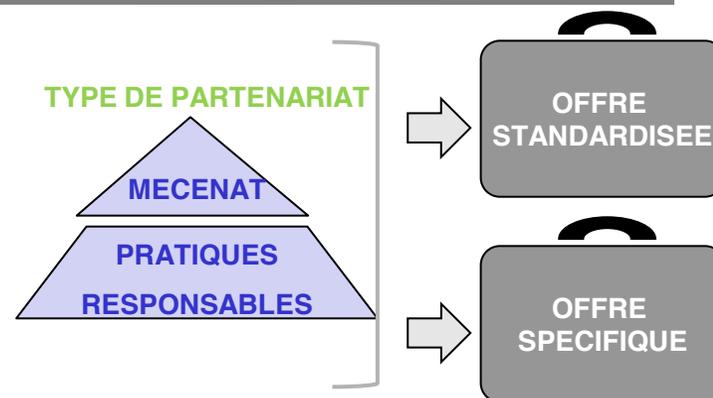
- Commencer par des actions simples et accessibles
  - ✓ Les PME seront naturellement plus à l'aise avec une relation proche de la prestation de services.
- Avant d'évoluer vers des partenariats plus impliquants et plus complexes

## ■ L'offre « standard »

- Une gamme d'actions proposées à l'entreprises
- Un savoir-faire et des compétences pour construire un partenariat sur-mesure

## ■ L'offre spécifique

- Cibler un secteur d'activité, une zone géographique (voire une entreprise) ayant des besoins identifiés comme homogènes pour leur proposer un nombre réduit d'actions adaptées.
- Construire plusieurs offres spécifiques pour des acteurs différents requiert du temps, qui doit être justifié par des résultats attendus plus élevés.



### Exemple de parcours de partenariat: l'association Prioriterre

L'association Prioriterre voit dans la prestation, une manière « d'entrer » dans l'entreprise, de se faire connaître, pour ensuite faire évoluer le partenariat. Elle considère que sa clientèle d'entreprises lui permettra de trouver plus facilement des partenaires sur ses projets d'intérêt général

### Exemple d'offre spécifique: l'association Docteur Souris

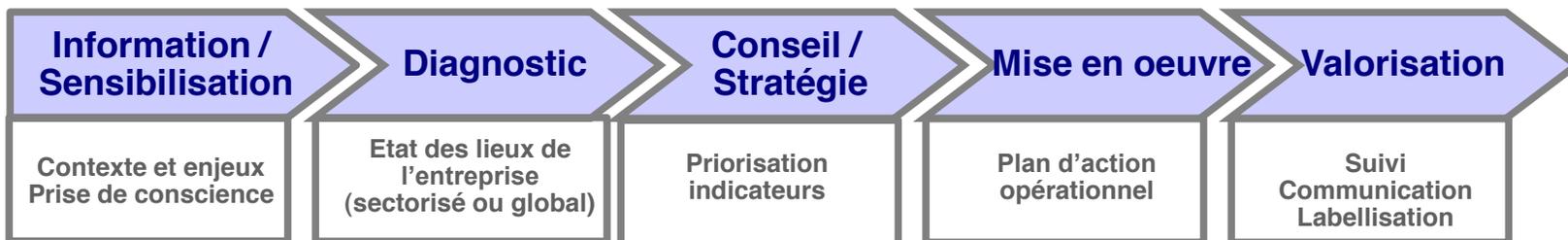
L'association Docteur Souris, qui propose des services informatiques aux enfants hospitalisés, propose une offre à destination des entreprises de services informatiques. Ces entreprises ont un intérêt particulier à s'impliquer dans le projet de l'association : elles mettent en valeur leur métier (par le don de matériel) et peuvent tester leurs produits (logiciels de protection Internet pour les enfants)

**Concevoir une offre de partenariat « standard » et éventuellement des offres ciblées**

# Positionnement de l'offre associative en terme de pratiques responsables

ILLUSTRATION  
D'OFFRE  
D'ASSOCIATION

## PROCESSUS DE MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE RSE



Energie

X

X

Déchets

Transports

X

X

X

Santé

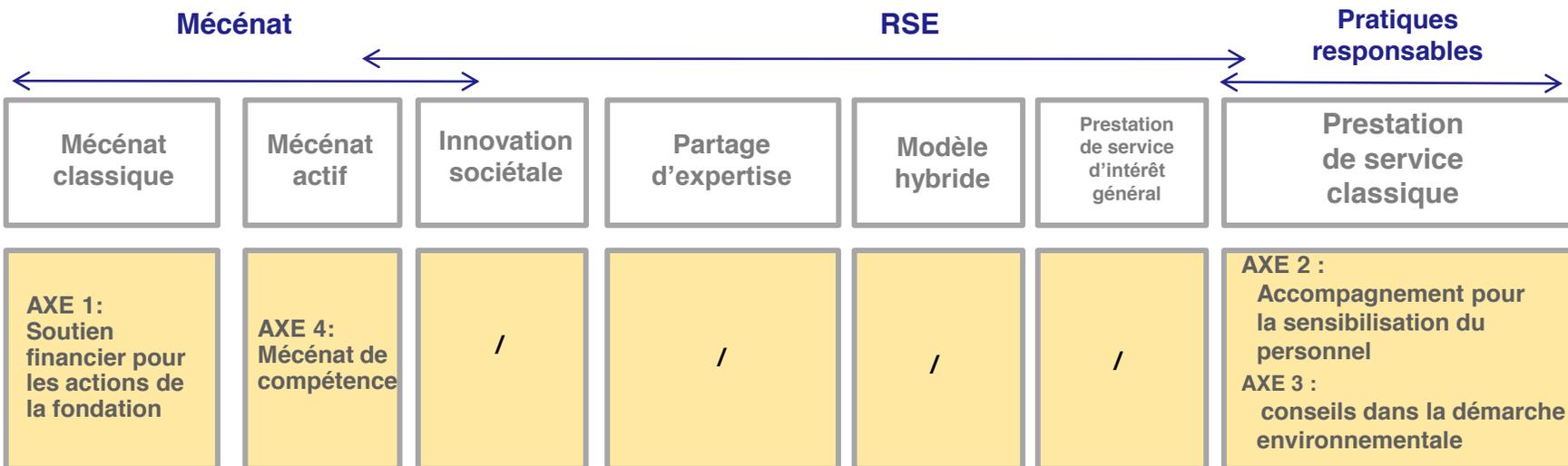
Air, Eau

Agriculture

...

***Trouver son positionnement pour proposer des solutions à l'entreprise***

# Illustration d'une offre de partenariat: La Fondation Nicolas Hulot



Fondation  
Nicolas Hulot

## ■ La fondation Nicolas Hulot propose officiellement aux grandes entreprises trois types de partenariats :

- Le mécénat classique avec pour objectif le soutien financier aux projets de la fondation
- Le mécénat de compétences: conseil, communication, informatique...
- La prestation de services: formation du personnel et conseil dans la démarche de développement durable
  - ✓ Ces prestations peuvent soit être facturées, soit être incluses dans les contreparties de l'opération de mécénat classique

## ■ L'offre aux PME reste restreinte

- Mécénat classique: les PME sont invitées à rejoindre le cercle des PME pour soutenir financièrement la fondation sur une durée de 1 à 3 ans

***3 types de partenariats proposés et plus spécifiquement orientés  
vers les grandes entreprises***

# Illustration d'une offre de partenariat: Le WWF

	Mécénat classique	Mécénat actif	Innovation sociétale	Partage d'expertise	Modèle hybride	Prestation de service d'intérêt général	Prestation de service classique
<b>WWF</b>	AXE 1: Soutien financier pour les actions de l'association	/	/	AXE 2 : Appui dans l'identification et la conception de nouveaux produits éco-responsables	/	/	AXE 3 : Accompagnement à la sensibilisation du personnel, des clients et du grand public, produits-partage  AXE 4: conseils dans la démarche environnementale

- **Le WWF est une association mature dans le domaine des partenariats avec les entreprises**
  - Le nombre de partenariats mis en place et la part qu'ils représentent dans les ressources des financements d'entreprises (près de 30%) témoignent d'un positionnement stratégique très marqué du WWF : la collaboration avec les entreprises pour améliorer les pratiques.
- **L'offre de partenariat aux grandes entreprises**
  - Le mécénat classique avec pour objectif le soutien financier aux projets de l'association
  - Le partage d'expertise pour co-concevoir des solutions-produits plus respectueuses de l'environnement.
  - La prestation de services en termes de formation du personnel et de conseil dans la démarche de développement durable de l'entreprise
- **L'offre aux PME**
  - Le WWF a créé une filiale commerciale afin de « vendre » à certaines PME le logo du WWF qui pourra être apposé sur les éco-produits

***3 types de partenariats essentiellement tournés vers les grandes entreprises***

# Risques liés à la nature du partenariat

## ■ Risques juridiques

- Une absence de cadres juridiques pour tous les types de partenariats
  - ✓ Les partenariats d'innovation sociétale, de partage d'expertise et de modèle hybride ne disposent pas d'un cadre juridique ad hoc comme c'est le cas de la prestation de services et du mécénat
- Risque de requalification en prestation de services
  - ✓ En fonction de la nature de l'action proposée, il existe un risque que la relation soit requalifiée en prestation de service (ce qui peut impacter sur le statut fiscal de l'association).

## ■ Risque opérationnel

- Concurrence accrue de la part des OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé)
  - ✓ La récente réforme de la formation professionnelle devrait accroître la concurrence dans le domaine de la formation. Les OPCA pourraient être amenés à proposer des formations sur des thématiques nouvelles comme l'environnement. Les OPCA pourraient alors prendre des « parts de marché » aux associations positionnées sur la sensibilisation à l'environnement

## QUELQUES SOLUTIONS MISES EN PLACE PAR DES ASSOCIATIONS

- Si les actions entrent indéniablement dans le champ concurrentiel, l'association peut simplement orienter l'entreprise vers un prestataire (ce que fait le WWF notamment pour les bilans carbone)
- Sinon, elle peut aussi créer une structure commerciale ad hoc
  - ✓ C'est dans cet objectif que l'association Prioriterre a créé une SARL, destinée à porter les prestations qui sont proposées aux entreprises. Un comité d'éthique veille à la bonne répartition des activités entre l'association et la SARL.
  - ✓ De même, l'association de formation « Tremplin Dirigeantes » est devenue une SARL à partir du moment où les formations fournies ne relevaient plus de l'innovation mais de la prestation de service.

***Bien maîtriser les risques avant de s'engager***

# Retours d'expérience: le point de vue de la PME Petzl

## Contexte

- L'entreprise Petzl développe depuis de nombreuses années des partenariats avec le secteur associatif dans des domaines liés aux activités de l'entreprise : sécurité, environnement, recherche.
- Elle communique de façon précise sur ses critères d'éligibilité

## Problématique

- Malgré cela, l'entreprise reçoit plus de 200 demandes par mois et constate un ciblage des associations encore mal adapté:
  - ✓ Un besoin uniquement financier
  - ✓ Les contreparties du partenariat pour l'entreprise sont occultées
  - ✓ Pas de proposition concernant les modes d'implication de l'entreprise
  - ✓ Un impact sur l'intérêt général peu clair
  - ✓ L'évaluation du projet et du partenariat n'est pas abordée

## Retours de la PME:

- « Les associations devraient rompre avec leur isolement, mieux exprimer leurs besoins, et sortir des problèmes opérationnels pour regarder plus loin »



Source: Fondation Petzl

***Des modalités de ciblage à améliorer de la part de la PME, une offre à affiner au regard des enjeux de l'entreprise du côté association***

# SOMMAIRE



• Démarche des Partenaires	P.66
• L'offre associative	P.76
• Illustration	P.86
• Conclusions	P.91

- ✓ La Fédération Bancaire Française & l'association Riposte Verte: structuration de la démarche de partenariat
- ✓ Points clefs du questionnement de la FBF
- ✓ Points clefs du questionnement Riposte Verte
- ✓ Le partenariat FBF / Riposte Verte

# La Fédération Française Bancaire & l'association Riposte Verte: structuration de la démarche de partenariat

QUESTION 1

ENTREPRISE

Quelle problématique et  
quelle stratégie de la  
FBF ?

QUESTION 3

PARTENARIAT

Que construire  
ensemble ?

QUESTION 2

ASSOCIATION

Quelle problématique et  
quelle stratégie de RIPOSTE  
VERTE ?

***Une démarche structurée déclinée en 3 questions concrètes***

# Points clés du questionnement de la FBF

- **Ambition de la FBF : réduire concrètement son empreinte écologique**
- **Quels objectifs de la FBF au regard de cette ambition ?**
  - Identifier des actions concrètes et simples à mettre en œuvre pour réduire l'empreinte écologique de la FBF et savoir les prioriser
  - Impliquer et mobiliser le salarié autour d'un projet de réduction de son empreinte écologique au sein de la FBF
  - Amener le salarié à une prise de conscience citoyenne bénéfique pour le sensibiliser aux gestes écologiques simples au quotidien
- **Quelles attentes de la FBF au regard de ces objectifs ?**
  - Bénéficier d'un diagnostic ou état des lieux sur l'ensemble des champs ayant des impacts environnementaux
  - Avoir un plan d'actions comprenant des recommandations d'actions simples et concrètes et permettant de mesurer les impacts
  - Etre appuyé sur les aspects communication et sensibilisation des collaborateurs
- **Quels critères de choix d'une association partenaire ?**
  - Une expertise forte et opérationnelle
  - Une capacité à mobiliser en interne

## *Structuration du questionnement réalisé*

- ✓ Quel rôle et quelles missions de la FBF ?
- ✓ Quelles valeurs de la FBF ?
- ✓ Quels objectifs de la FBF en matière environnementale ? Quelles cibles ?
- ✓ Quelles attentes de la FBF pour réduire son empreinte environnementale ?
- ✓ Quelles réalisations déjà mises en œuvre par la FBF ?
- ✓ Quels gains souhaités à la réduction de l'empreinte écologique ?
- ✓ Quels critères de choix d'un partenaire associatif ?

*Quel partenaire est légitime et pertinent ?*

***Impliquer les salariés dans une démarche de développement durable simple & concrète***

# Points clés du questionnement de Riposte Verte

- **Le projet associatif de RIPOSTE VERTE**
  - Modifier durablement les pratiques pour réduire significativement l'empreinte environnementale de chacun
- **Quels moyens de Riposte Verte au regard de cette ambition ?**
  - Des outils simples et adaptés pour évaluer les conséquences environnementales de son activité
  - Une capacité et des outils pour sensibiliser les collaborateurs autour:
    - ✓ d'un projet d'entreprise de développement durable
    - ✓ et plus globalement aux éco-gestes
- **Quelles cibles au regard des objectifs ?**
  - Les acteurs du secteur tertiaire (entreprises, institutions) qui:
    - ✓ Sont encore faiblement sensibilisés aux éco-pratiques dans le cadre de leurs activités
    - ✓ Peuvent être un relais des messages éco-citoyens auprès de leurs salariés

## *Structuration du questionnement réalisé*

- ✓ Quel projet associatif ?  
*Quelle est la vocation de l'association ?  
Quels champs d'actions ? Quelles valeurs ?*
- ✓ Quelle stratégie de développement ?  
*Quelle ambition à 3/5 ans ? Quels objectifs et leviers de développement ?*
- ✓ Quel modèle économique ?  
*Quelle structurer de coûts et de revenus ?  
Quelle déformation du modèle économique à 3/5 ans ?*
- ✓ Quelle gouvernance & organisation ?
- ✓ Quelle évaluation de l'utilité sociale du projet ?
- ✓ Quelle cartographie des risques ?

*Quelle approche de l'entreprise ?*

***Réduire l'impact environnemental des acteurs du secteur tertiaire***

# Le partenariat FBF / Riposte Verte

## QUELQUES RESULTATS

### ■ Un partenariat lancé début mai 2009 autour de deux axes

- Diagnostic des pratiques & planification d'un plan d'actions à court et moyen terme
  - ✓ analyse des pratiques de la structure
  - ✓ analyse des pratiques des collaborateurs
  - ✓ qualification des actions à mener
- Sensibilisation et mobilisation des collaborateurs
  - ✓ écoute des collaborateurs,
  - ✓ envoi de courriels de sensibilisation,
  - ✓ diffusion d'un guide des pratiques,
  - ✓ réalisation d'une exposition en fin de projet...

### ■ Des résultats concrets dès septembre 2009

#### Un fort engagement (inattendu) de la direction

- ➔ Une réelle disponibilité a facilité la réalisation du bilan.
- ➔ Un total (remarquable) de 64 bonnes pratiques a été relevé. Félicitations à la direction avec 53 bonnes pratiques et mention « Bien » au personnel.

#### Une mobilisation sans précédent des salariés

- ➔ Une implication record (85 % du personnel) traduit une grande attente et reflète une volonté de s'engager.
- ➔ 76 % trouvent positif ce partenariat et sont donc prêts à faire des efforts pour mettre en oeuvre progressivement les préconisations.

## Un partenariat à intérêts partagés

# SOMMAIRE

## Enjeux dans l'environnement

P.9

## Typologie d'action

P.44

## Politique de Partenariat

P.66

## Ciblage Du partenaire

P.93

## Pilotage Du partenariat

P.119

- **Définitions** *P.9*
- **Contexte dans le domaine de l'environnement** *P.13*
- **Enjeux des partenaires** *P.16*
- **Enjeux des partenariats** *P.30*
- **Conclusions** *P.42*

- **Objectifs** *P. 44*
- **Modèles de partenariats** *P. 50*
- **Méthode de choix des partenariats** *P. 55*
- **Illustration: le mécénat environnemental** *P.59*
- **Conclusions** *P. 64*

- **Démarche des Partenaires** *P.66*
- **L'offre associative** *P.76*
- **Illustration** *P.86*
- ▶ **Conclusions** *P.91*

- **Cadrage** *P.93*
- **Prospection** *P.101*
- **Mise en œuvre** *P.106*
- **Besoins d'appui et d'accompagnement** *P.107*
- **Conclusions** *P.117*

- **Les différentes étapes** *P.119*
- **Contractualisation** *P.121*
- **Gestion du partenariat** *P.126*
- **Evaluation** *P.130*
- **Communication** *P.133*
- **Conclusions** *P.135*

# Démarches pour définir sa politique de partenariat

## Conclusions

### ■ Spécificités des PME en matière de partenariat

- Un besoin de solutions « clés en main »
- Une partenariat devant répondre à un cahier des charges
- Une attente de résultats concrets à court terme

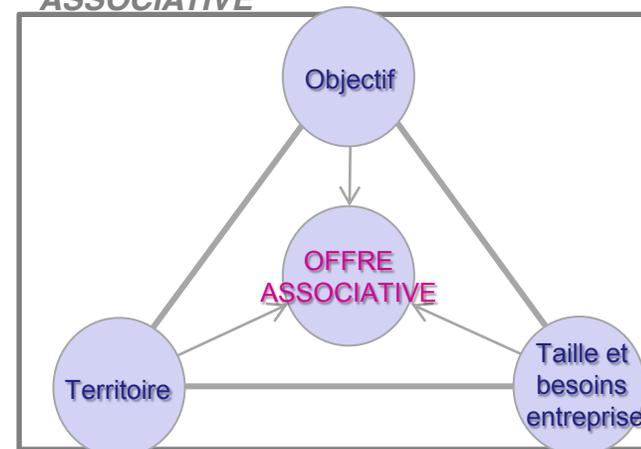
### ■ Une démarche de questionnement détaillée pour construire une politique de partenariat du côté PME et du côté associations, avec des différences structurantes en termes de:

- Processus de décision:
  - ✓ Logique bottom up du côté association vs. top down du côté PME
- Structuration de la politique de partenariat
  - ✓ Logique du « Learning by doing » côté association vs cahier des Charges côté PME
- D'ouverture au partenariat

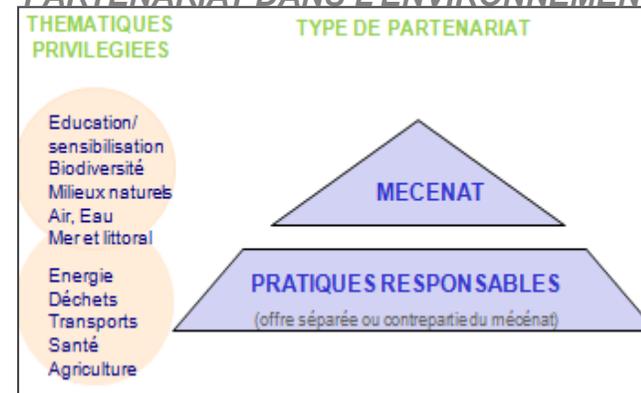
### ■ Un secteur associatif qui doit être force de propositions en matière de partenariat et qui implique l'élaboration d'une « offre » pertinente reposant sur:

- 3 déterminants combinés
- Un croisement pertinent entre typologie de partenariat et thématiques
- Une complémentarité entre une offre « standard » et spécifique
- Une offre évolutive pour l'implication de l'entreprise

### LES 3 DETERMINANTS DE L'OFFRE ASSOCIATIVE



### THEMATIQUES ET TYPOLOGIES DE PARTENARIAT DANS L'ENVIRONNEMENT



**Une démarche de partenariat qui relève d'un cheminement méthodologique**

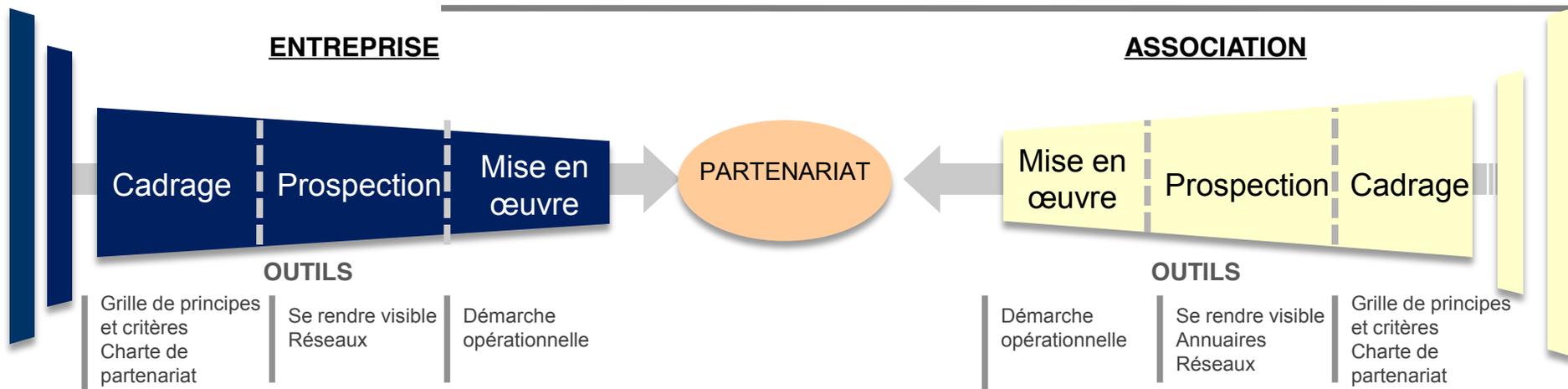
# SOMMAIRE



- **Cadrage** *P.93*
- **Prospection** *P.101*
- **Mise en œuvre** *P.106*
- **Besoins d'appui et d'accompagnement** *P.109*
- **Conclusions** *P.117*

- ✓ La démarche du ciblage du partenaire
- ✓ La grille de principes et critères
- ✓ Critères privilégiés par les PME
- ✓ La « Charte de partenariat »
- ✓ Illustration de principes de partenariat pour une entreprise
- ✓ Illustration de principes de partenariat pour une association
- ✓ Illustration d'applications des principes de partenariats

# La démarche du ciblage du partenaire



## Questionnement des participants:

- Quels critères de choix par rapport aux activités de l'entreprise, à ses valeurs ? Quel intérêt à mettre en place une charte des partenariats ?
- Quels outils / acteurs / réseaux pour être efficace dans l'identification des associations ?
- Quels outils / acteurs pour valider les compétences et s'assurer du professionnalisme des associations choisies ?

Cadrage

Prospection

Mise en œuvre

- Quels critères de choix par rapport aux valeurs et aux activités de l'association ? Quel intérêt à mettre en place une charte des partenariats ?
- Quels outils / acteurs / réseaux pour être efficace dans l'identification des entreprises ?
- Quelle stratégie d'approche ?

**Un ciblage en 3 phases successives**

# La grille de principes et critères

## ■ La grille de principes et de critère: un outil d'aide à la décision pour faciliter le choix final

- Cette grille doit permettre de cibler un nombre de projets ou d'entreprises qui soit :
  - ✓ Ni trop large pour cadrer les recherches et limiter les sollicitations
  - ✓ Ni trop restreint pour laisser à l'entreprise ou à l'association une certaine liberté dans son choix
- De manière générale, un tel outil est interne et, s'il est formalisé, il est rarement diffusé au grand public
- Généralement, les associations étant force de proposition, ce sont plus souvent les entreprises qui sont en position de choix
  - ✓ Celles-ci sont donc plus enclines à travailler et formaliser cet outil

### EXEMPLE FONDATION

#### LA FONDATION DEMANDE À SES ENTREPRISES PARTENAIRES DE RÉPONDRE AUX CRITÈRES SUIVANTS :

- 1 | Le respect des réglementations environnementales en vigueur, nationales et européennes.
- 2 | L'existence d'une politique environnementale ou de développement durable, d'actions d'ores et déjà entreprises dans ce cadre ou la volonté d'en mettre en œuvre.
- 3 | L'intérêt manifesté par l'entreprise pour les actions de sensibilisation et de mobilisation.
- 4 | La volonté de l'entreprise de s'engager dans un partenariat de long terme.

Source: Fondation Nicolas Hulot

- 1) Conformité aux réglementations
- 2) Démarche de progrès
- 3) Engagement de long terme

- 1) Un périmètre en cohérence avec les activités de l'entreprise
- 2) Les critères du projet associatif :
  - La nature du projet
  - Les bénéficiaires du projet
  - Les modalités de gestion du projet
  - La pérennité de l'action
- 3) Les caractéristiques de la structure :

### EXEMPLE PME

#### LE PROJET DOIT

- > avoir pour objet la protection des zones naturelles partout dans le monde, pour lesquelles l'environnement et l'intérêt en tant qu'espace de loisirs sont menacés,
- > être en lien avec les activités de loisirs de pleine nature comme l'escalade, l'alpinisme ou, pour le secteur professionnel, les travaux en hauteur,
- > être focalisé sur des problèmes de fond et concerner des actions préventives et non curatives (par exemple ne seront pas retenus les projets de dépollution ou de nettoyage),
- > impliquer directement le grand public,
- > être planifié dans le temps et être orienté vers des résultats, avec des objectifs quantifiables,
- > être pérenne : une durée de vie d'un à deux ans minimum,
- > créer un véritable consensus auprès du public,
- > être proposé par une organisation à but non lucratif.

Source: PME Petzl

## Un document formalisé ou non pour aider à la décision finale

# Critères privilégiés par les PME

## ATTENTES DE LA PME

### L'action

- ✓ Un partenariat perçu comme une réponse à Un besoin précis et concret de la PME

### La méthode

- ✓ Une solution clé en main qui demande peu de temps à la PME

### Les résultats

- ✓ Des résultats concrets à court terme

### « Critères métier »

- ✓ La PME considère qu'elle prend une décision d'achat. L'attention se portera sur le savoir-faire et les compétences de l'association.

### Offre claire et simple

- ✓ Une solution proposée simple à mettre en œuvre qui fasse gagner du temps à la PME notamment dans la mobilisation des salariés.

### Garanties tangibles

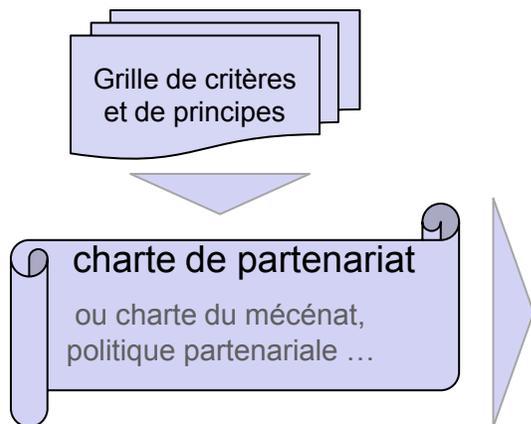
- ✓ En nouant un partenariat avec une association, l'entreprise considère qu'elle court un risque supplémentaire sur un sujet qui n'est pas au cœur de ses préoccupations à court terme. Elle souhaite donc disposer de garanties tangibles du professionnalisme, de la pérennité, de la légitimité et de la pertinence du projet associatif

***Des critères de choix qui découlent des attentes des PME***

# La « charte de partenariat »

## ■ Une charte de partenariat reprend les principes fondamentaux de la grille de principes et de critères

- C'est un outil de cadrage
  - ✓ Elle formalise les grands principes et critères en-dehors desquels il ne peut y avoir de partenariat
- C'est un outil de communication
  - ✓ Elle inscrit la démarche de partenariat dans un cadre transparent et rigoureux.
  - ✓ Elle est diffusée selon des modalités qui dépendront des parties prenantes ciblées



	CIBLES	PRINCIPALES MOTIVATIONS	SOURCES
<p><b>ASSOCIATIONS</b></p> <p>Un sujet encore plus sensible dans le domaine de l'environnement</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Différentes composantes de l'association (adhérents, CA, bénévoles et salariés)</li> <li>Parties prenantes de l'association (entreprises, pouvoirs publics, réseaux associatifs...)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Transparence au sein de l'association</li> <li>Affirmation de principes d'action en accord avec l'éthique de l'association</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ France Nature Environnement: Charte des partenariats</li> <li>✓ CLER: Charte partenaires</li> <li>✓ Fondation Nicolas Hulot: site internet « devenir partenaire »</li> <li>✓ ARIENA: site internet « partenariat avec les entreprises »</li> <li>✓ WWF: 1<sup>er</sup> rapport sur les partenariats</li> <li>✓ Pharmaciens Sans Frontières (document « devenez partenaires »)</li> </ul>
<p><b>ENTREPRISES</b></p> <p>Un sujet transversal qu'il faut unifier et orienter</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Différentes composantes de entreprises (tous les différents services, les filiales, les salariés, les CE, les syndicats...)</li> <li>Parties prenantes de l'entreprise (société civile, associations, pouvoirs publics...)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>S'inscrire dans une démarche RSE pour réaffirmer ses valeurs</li> <li>Cohérence globale du périmètre et des modalités d'action</li> <li>Limitation des multiples sollicitations</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sanofi Aventis: Charte de référence du mécénat</li> <li>✓ Publicis groupe: charte de mécénat</li> <li>✓ Orange: site internet « la politique de mécénat du groupe »</li> <li>✓ L'Oréal: charte éthique</li> <li>✓ EDF GDF: site internet « une politique de mécénat active et engagée »</li> </ul>

# Illustration de principes de partenariat pour une entreprise

CRITERES

ILLUSTRATIONS

	COHERENCE DU PERIMETRE	COHERENCE DES MODALITES D'INTERVENTION
	<b>Critères d'inclusion</b>	<b>Cohérence / complémentarité</b>
	<p>« Le mécénat du groupe s'exerce autour de 3 domaines: Santé, éducation, culture » <b>Groupe France Telecom</b></p> <p>« Les projets présentés doivent entrer dans nos domaines d'action: promotion de la recherche scientifique, éducation solidarité » <b>L'Oréal</b></p> <p>« Le groupe répond aux exigences de RSE à travers 4 grands axes: solidarité et insertion, culture, environnement, sport » <b>GDF-SUEZ</b></p> <p>« Nos actions de mécénat se déclinent en 3 axes cohérents avec nos métiers: bénévolat social, éducation et prévention, culture et patrimoine » <b>AXA</b></p> <p><i>Une exception:</i> « c'est au dirigeant local de chaque agence de décider des causes qu'il souhaite soutenir chaque année » <b>Publicis Groupe</b></p>	<p>« La fondation assure la cohérence des actions menées par toutes les filiales » <b>Groupe France Telecom</b></p>
		<b>Sécurité / transparence</b>
		<p>« C'est surtout à travers des <i>partenariats durables</i> avec des associations reconnues pour leur actions concrètes que <b>Nestlé</b> structure sa politique de partenariat »</p> <p>« Nouer des <i>partenariats durables</i> avec des ONG reconnues du monde de la santé et de la solidarité » <b>Sanofi-Aventis</b></p>
		<b>Impact / Utilité / Innovation</b>
		<p>« Dépasser un simple engagement financier pour partager des compétences humaines, professionnelles et techniques » <b>Sanofi-Aventis</b></p>
		<b>Implication / mobilisation</b>
		<p>« Le Groupe préfère privilégier une <i>contribution en nature et concrète</i>, ce que nous appelons une démarche « pro bono », qui s'appelle aujourd'hui mécénat de compétences » <b>Publicis Groupe</b></p>
		<b>Durabilité</b>
		<p>« <b>L'Oréal</b> privilégie les projets susceptibles de <i>mobiliser les salariés</i> du groupe dans le cadre d'un engagement de long terme »</p>

**Etre cohérent pour valoriser et légitimer l'ensemble des actions de partenariat**

# Illustration de principes de partenariat pour une association

	<b>RISQUES</b> PERTE D'INDEPENDANCE DEGRADATION DE L'IMAGE DE L'ASSOCIATION	<b>OPPORTUNITES</b> DEVELOPPER LES ACTIONS IMPLIQUER LES ENTREPRISES	<b>EXPERIENCES</b> LE RETOUR DU TERRAIN
<b>CRITERES</b>	<p><b>Critères d'exclusion et de limitation</b> <b>Affirmation d'un positionnement clair</b></p> <p>Limitation des dons d'entreprise à 30% des ressources; Exclusion des secteurs de tabac, l'armement, nucléaire, pétrole, pornographie; <b>WWF</b> Pas de liste noire/ liste blanche mais une négociation au cas par cas; <b>France Nature Environnement (FNE)</b> « Exclusion de toute forme de parrainage ou produits partage » <b>Fondation Nicolas Hulot (FNH)</b></p> <p>Démarche de progrès des entreprises; <b>WWF, ARIENA, FNE</b> Partenaire et non prestataire, Liberté de parole; <b>FNE</b> « Nous ne sommes pas des consultants, mais sur le marché une telle expertise coûterait cher » <b>WWF</b></p>	<p><b>Soutenir les projets de l'association</b> <b>Augmenter la notoriété des projets</b></p> <p>« L'entreprise partenaire peut apporter un soutien financier, technique, humain ou en nature » <b>FNE</b> Une nature de partenariat qui dépend du montant de la participation financière; <b>FNH</b></p> <p>« Les partenariats peuvent contribuer à développer la notoriété auprès du grand public et des professionnels » <b>FNE</b></p>	<p><b>Evolution des critères de choix</b></p> <p>« Après un gros partenariat qui s'est mal passé, nous avons décidé de ne plus accepter de partenariats stratégiques » <b>Les Amis de la Terre</b></p> <p>« Moins l'activité de l'entreprise est respectueuse de l'environnement, plus le suivi et la communication seront rigoureux et restrictifs » <b>FNE</b></p>
	<p><b>Contractualisation</b> <b>Analyse d'impact</b></p> <p>«convention adaptée et précise pour chaque partenariat » <b>FNE</b> «tout contrat de partenariat mentionne l'indépendance du <b>WWF</b>»</p> <p>Enquête IFOP sur la perception des partenariats; Rapport annuel sur les partenariats; <b>WWF</b></p>	<p><b>Engager concrètement les entreprises</b> <b>Décliner localement les partenariats</b> (pour les réseaux associatifs)</p> <p>« E. qui intègrent obligatoirement les salariés dans la réflexion et la mise en œuvre » <b>ARIENA</b> Ciblage des acteurs majeurs dans les secteurs les plus impactants. <b>WWF</b> « L'E s'engage à traiter en priorité les impacts majeurs engendrés par son activité » <b>CLER</b></p> <p>« Construire des part. en prévoyant l'implication du réseau » <b>FNE et Réseau Ecole et Nature</b></p>	<p><b>Abandon de la politique de partenariat</b></p> <p>« Nous sommes sollicités, mais nous refusons les partenariats, pour rester libres » <b>Greenpeace France</b></p>
<b>ILLUSTRATIONS</b>			

**Les principes du partenariat: reflet des risques et opportunités identifiés, mais aussi des expériences passées**

# Illustration d'applications des principes de partenariat

	RISQUES	OPPORTUNITES
CRITERES	Critères d'exclusion et de limitation Affirmation d'un positionnement clair	Engager concrètement les entreprises dans une démarche d'amélioration
APPLICATION	<p>Suite à la fusion entre GDF et Suez, le <b>WWF</b> a dénoncé son partenariat avec GDF parce que le nouveau groupe comprenait une activité dans le nucléaire. Pour faire évoluer les pratiques des entreprises, le WWF veut se positionner comme un acteur exemplaire qui ne « pactise » pas avec des secteurs aux impacts très négatifs.</p> <p>Si le WWF peut remettre en cause un tel partenariat, cela est lié au très grand nombre d'entreprises avec lesquelles le WWF travaille. Sa multi-dépendance lui garantit son indépendance.</p>	<p>La <b>LPO</b> accepte de travailler avec <b>TOTAL</b> car l'entreprise a pris des engagements d'amélioration dans la prise en compte de l'impact de ses activités sur les oiseaux</p> <p>Dans une logique d'amélioration future, l'ONG <b>PrioriTerre</b> travaille avec le groupe de transport <b>Tesson</b> pour réduire ses impacts environnementaux notamment celui des fluides réfrigérants</p>

*Des principes pour guider l'action*

# SOMMAIRE



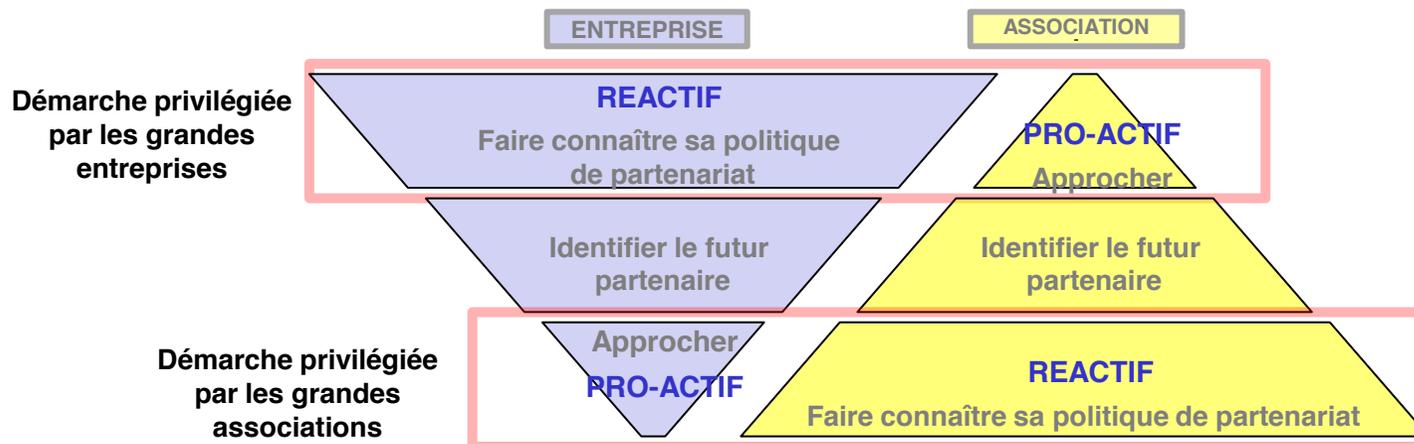
• Cadrage	P.93
• Prospection	P.101
• Mise en œuvre	P.106
• Besoins d'appui et d'accompagnement	P.109
• Conclusions	P.117

- ✓ Démarche réciproque de prospection
- ✓ Questionnement pour bien mener une démarche de prospection
- ✓ Exemples de démarche de prospection de la part des entreprises
- ✓ Exemples de démarche de prospection de la part des associations

# Démarche réciproque de prospection

## 2 approches complémentaires à la démarche de prospection

- **Approche réactive:** faire connaître sa politique de partenariat auprès des partenaires qui mènent des actions de recherches proactives
  - ✓ De fait, ce type de démarche est privilégié par les grandes structures qui sont très sollicitées; cela ne les empêche pas de mener aussi leurs propres recherches. Certaines associations peuvent aussi être contactées par des entreprises à la recherche d'un partenaire spécifique.
  - ✓ Cette démarche nécessite d'être à l'écoute du partenaire qui vient avec une demande précise. Il s'agira d'identifier une zone de convergence des objectifs afin de proposer un partenariat « gagnant-gagnant »
- **Approche proactive:** approcher des potentiels partenaires soigneusement ciblés
  - ✓ Cette démarche nécessite d'anticiper les attentes du futur partenaire en lui proposant une **offre plus ou moins diversifiée d'actions** qui pourront être menées dans le cadre du partenariat
  - ✓ Ce type de démarche, privilégié par les petites structures (associations ou PME), ne doit pas faire oublier l'importance d'une action de communication (démarche réactive)



***Un effort nécessaire plus important pour les partenariats entre 2 petites structures***

# Questionnement pour bien mener une démarche de prospection

## QUESTIONS CLES

	Associations	PME
1) Comment rendre lisible sa politique de partenariat?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Canaux:</b> site internet, newsletter, intranet, Mecenova...</li> <li>➤ <b>Réseaux:</b> réseaux professionnels d'appartenance, salariés, bénévoles, parties prenantes...</li> </ul>	
2) Comment identifier le futur partenaire? *	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Outils d'investigation:</b> annuaires, Répertoire, journal d'Entreprise...</li> <li>➤ <b>Réseaux:</b> CCI, OEC, CRES, IMS / Mecenova, correspondant mécénat, branches professionnelles, clubs d'entreprise, syndicats patronaux, réseaux d'entrepreneurs (CJD, entreprise et progrès, APM)...</li> <li>➤ <b>Professionnels:</b> consultants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Réseaux:</b> CRES, grands réseaux d'association (DLA, France Active, France Bénévolat) Maison des associations, Collectivités locales ...</li> <li>➤ <b>Professionnels:</b> consultants, réseaux bancaires coopératifs</li> </ul>
3) Quelle stratégie d'approche?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Connaître / comprendre:</b> recherche documentaire</li> <li>➤ <b>Proposer:</b> quel niveau de précision?</li> <li>➤ <b>Approcher:</b> quels supports pour convaincre? (dépliant dossier de partenariat, charte...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Connaître / comprendre:</b> s'appuyer sur les réseaux</li> <li>➤ <b>Evaluer</b> les compétences par rapport aux attentes, réseaux d'association, collectivités</li> <li>➤ <b>Approcher:</b> une approche souvent plus réactive que prospective</li> </ul>
4) Quelles ressources mobiliser pour les recherches ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ressources humaines, coût , possibilité de mutualisation? -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Très peu de temps</li> </ul>

NB: Pour une cartographie plus complète des acteurs et réseaux, se reporter à la Boîte à Outils

## 4 grandes questions pour aborder la prospection

# Exemples de démarches de prospection de la part des entreprises

## Grande Entreprise

- En 2007, **IBM** lance son premier appel à projet en ciblant :
  - ✓ petites associations innovantes
  - ✓ dans la santé, éducation ou solidarité
  - ✓ développant un projet en lien avec les NTIC
- Pour leur apporter via les entités régionales:
  - ✓ du savoir-faire (compétences, formations...)
  - ✓ du matériel informatique
  - ✓ un soutien financier
- IBM décide de s'appuyer presque exclusivement sur ses salariés et sur le réseau associatif France Bénévolat pour « faire remonter » des projets locaux.
- IBM met en place des comités de sélection régionaux composés de salariés et managers pour la sélection finale

## PME

De manière générale, le dirigeant d'une PME se positionne plutôt dans une **attitude réactive** de réponse aux sollicitations du secteur associatif que dans une démarche de recherche proactive.

***Une pratique plus mature du côté des grandes entreprises***

# Exemples de démarches de prospection de la part des associations

## Grandes associations

- **Care** communique sur sa politique de partenariat via son site internet et a développé deux approches de prospection:
- En réactif: analyse les risques liés aux partenariats et en fonction du niveau de risque:
  - ✓ Comité de validation différent
  - ✓ Nature de partenariat différent

Pour les secteurs risqués, Care exclue les partenariats concernant la communication et la collecte (produits-partage)
- En pro-actif: choix des secteurs les plus impactants sur les pays du Sud
  - ✓ Impact positif : eau, électricité
  - ✓ Impact négatif : propositions de changements à la marge

## Associations locales

L'association **Nature et Société** a fait le choix de mettre en place des événements de communication pour se rendre visible auprès des entreprises. C'est souvent à la suite de ces premières rencontres que les entreprises prennent l'initiative de renouer contact.

Dans la même idée, **PrioriTerre**, une association reconnue pour ses conseils au grand public en matière de développement durable, a fait le choix de faire évoluer sa communication et de se rendre plus visible auprès des entreprises.

- **L'association Riposte Verte** dont la vocation est de mettre en place des partenariats avec des entreprises a développé une démarche assez complète:
- En réactif:
  - ✓ Site Internet qui précise les offres de l'association en matière de RSE (Bilan Carbone, diagnostic environnemental, formation, sensibilisation)
  - ✓ Support de présentation détaillé et spécifique par type d'offre
  - ✓ Documents administratifs (convention, cahier des charges, devis en cas de prestations...)
- En pro-actif:
  - ✓ Participation à des salons professionnels
  - ✓ Création d'un réseau de partenaires prescripteurs (Economie Sociale et Solidaire, CCI, Crédit Coopératif...)
  - ✓ Courriers ou courriels envoyés à des entreprises identifiées (envoi en nombre)

**Des pratiques très diverses**

# SOMMAIRE



• Cadrage	P.93
• Prospection	P.101
• Mise en œuvre	P.106
• Besoins d'appui et d'accompagnement	P.109
• Conclusions	P.117

- ✓ Segmentation des associations
- ✓ Sécuriser le choix du partenaire

# Segmentation des associations

## GRANDES ASSOCIATIONS

### Sécurité

Légitimité  
Irréprochabilité

### Relation impersonnelle

Indifférence

### Forte Visibilité

### Offre standardisée

Rigidité  
Banalisation



Avec un **partenaire reconnu** comme la Croix Rouge, chacun comprend aisément les raisons de l'engagement.

« C'est simple, facile et cela nécessite peu d'efforts »

Avec une **petite association**, cela ne va pas de soi. Il faut expliquer pourquoi. « C'est fastidieux et ça demande un effort supplémentaire de communication ».

Une petite association part donc avec un **désavantage concurrentiel** qu'elle doit compenser par une forte réactivité et un suivi actif de la relation pour s'assurer que l'entreprise tire le maximum de bénéfices de son engagement. Plus encore, l'association doit être force de proposition pour valoriser le projet soutenu par la PME. \*

Une TPE pourra souhaiter nouer un partenariat avec une **petite association au fort ancrage local** mais s'exposera à des risques plus importants qu'avec une grande association reconnue :

en effet, **personne n'ira reprocher** à une entreprise son partenariat avec l'UNICEF ou la Croix Rouge. Par contre, le partenaire entreprise peut être tenu pour partiellement responsable des actions de l'association (locale et moins reconnue) qu'elle soutient.

Il s'agira d'arbitrer au mieux dans l'intérêt de l'entreprise. \*\*

\*Point de vue d'une association

\*\*Point de vue d'une TPE

## PETITES ASSOCIATIONS

### Originalité

### Relation personnalisée

### Visibilité et ancrage local

### Offre sur-mesure

Accompagnement,  
Souplesse

### Faible visibilité

### Risques

Pérennité  
Faible légitimité  
Non-professionnalisme



**Grandes et petites associations: connaître et mettre en avant des atouts différents**  
**Identifier et rassurer sur ses points faibles**

# Sécuriser le choix du partenaire

Afficher sa  
« reconnaissance »

Médiatique

Institutionnelle

Entre pairs

De ses  
partenaires

Normative

- ✓ Revue de presse spécialisée
- ✓ Autres médias

- ✓ Agréments
- ✓ Accréditation
- ✓ Autorisation
- ✓ Visa...

- ✓ Branche pro, Réseaux d'affiliation, Professionnels du secteur...

- ✓ Adhérents
- ✓ Administrateurs
- ✓ Clients,
- ✓ Financeurs...

- ✓ Certification obligatoire (CAC, EC...)
- ✓ Certification qualité (Comité de la charte, ISO ...)

**L'avis des PME:**

« *il faut gérer le risque mais il faut éviter à tout prix d'hypothéquer l'avenir de son entreprise sur un sujet non central* ».

« *Aucune PME ne veut nouer un partenariat avec une association du type Arche de Zoé* ».

**L'avis des Associations:**

« *L'enjeu est de rassurer en se mettant à la place de l'autre* »

« *La meilleure publicité est celle que nos partenaires font de nous* »

## Illustration

Pour convaincre ses futurs partenaires, l'association Riposte Verte met en avant:

- ✓ sa légitimité (la pertinence de son positionnement par rapport aux autres acteurs et aux enjeux du secteur)
- ✓ la valeur ajoutée créée (résultats et impacts des actions)
- ✓ la valorisation des signes tangibles de reconnaissance (medias, partenaires institutionnels, partenaires associatifs, Prix officiels...).
- ✓ « l'observatoire des pratiques du tertiaire » créé par l'association livre régulièrement des études sur l'éco-responsabilité de ce secteur. La production de contenus « scientifiques », grâce à la caution et à la visibilité qu'elle apporte, offre ainsi un bon moyen de susciter l'attention d'éventuels partenaires

**5 axes de reconnaissance pour rassurer le futur partenaire**

# SOMMAIRE

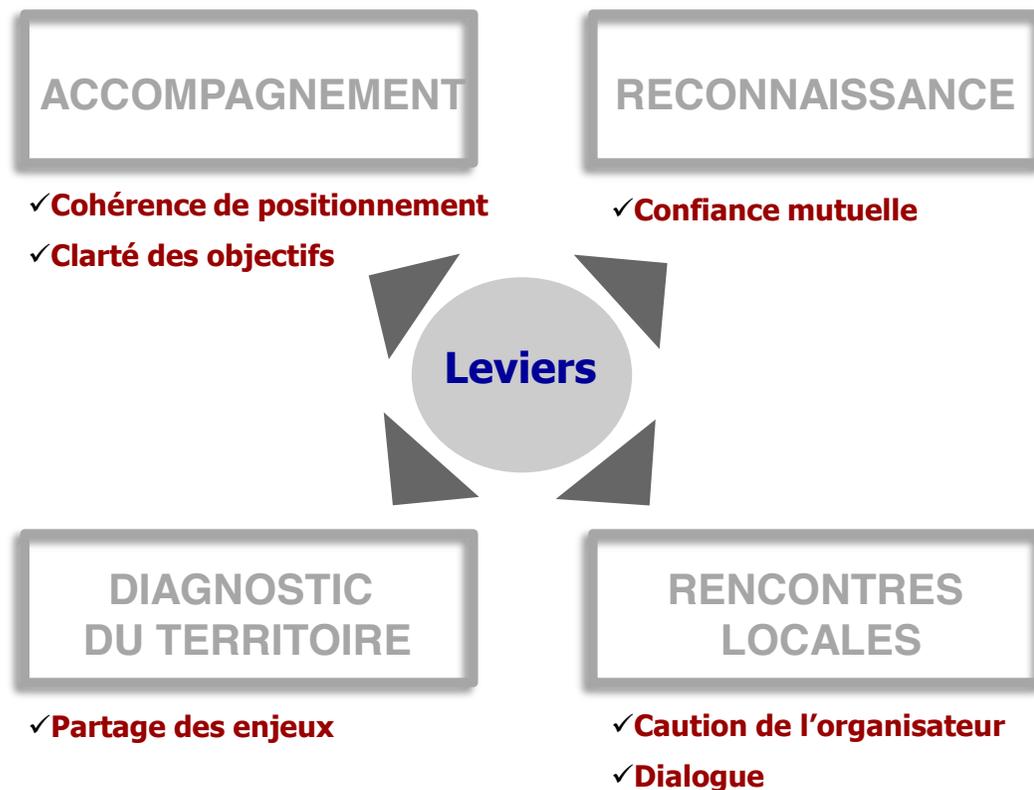


• Cadrage	P.93
• Prospection	P.101
• Mise en œuvre	P.106
• Besoins d'appui et d'accompagnement	P.109
• Conclusions	P.117

- ✓ Les leviers de développement des partenariats
- ✓ Le besoin d'accompagnement
- ✓ Illustration: les demandes de PME participantes
- ✓ Cartographie des réseaux pour accompagner les associations et les PME
- ✓ Typologie des acteurs de l'accompagnement
- ✓ Caractéristiques des acteurs de l'accompagnement
- ✓ Enseignements des participants sur les réseaux d'appui

# Les leviers de développement des partenariats

- **L'accompagnement permet de surmonter les nombreux obstacles pour construire une relation durable**
  - Mettre en place un positionnement pertinent
  - Être capable de présenter clairement ses objectifs
- Les signes tangibles et objectifs de **reconnaissance** sont essentiels à l'instauration d'une confiance mutuelle propice à une relation co-construite
- **Des rencontres locales doivent permettre de**
  - Créer un dialogue entre 2 structures très différentes
  - Apporter une caution morale quant au choix des participants
- Un **diagnostic partagé du territoire** fédère les acteurs autour d'enjeux communs



***La recherche-action a permis d'identifier 4 leviers pour faciliter les partenariats, chacun nécessitant l'intervention d'un acteur extérieur en appui ou en accompagnement***

# La demande d'accompagnement

## ■ Les raisons au besoin d'accompagnement des associations et PME dans leur démarche partenariale

- Manque de temps à y consacrer
- Manque de compétences en interne
- Manque de moyens pour être efficaces

## ■ Peu de solutions globales d'accompagnement au niveau local adaptées aux PME et PMA

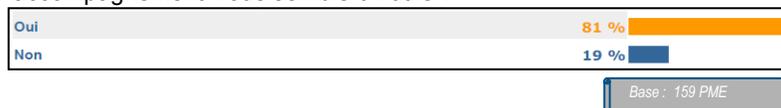
- Les solutions d'accompagnement sont majoritairement nationales et à destination des grandes entreprises et associations
- L'AVISE, qui pilote un réseau particulièrement bien implanté localement, fait remonter le même constat

## ■ Un paradoxe au besoin d'accompagnement des PME/PMA

- Les PME et associations doivent dépenser beaucoup d'énergie pour identifier sur leur territoire les acteurs et réseaux en capacité de les appuyer dans leur démarche alors qu'elles ne disposent que de peu de temps et de moyens

### 8 PME SUR 10 SOUHAITENT ETRE ACCOMPAGNEES

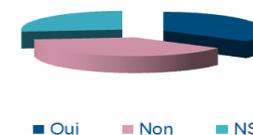
2-5 – Pour faciliter la décision et/ou le passage à l'action, un accompagnement vous semble-t-il utile ?



Source: ARPEA PME

### SEULEMENT 1 ASSOCIATION SUR 3 DECLARE AVOIR LES COMPETENCES POUR DEVELOPPER DES PARTENARIATS AVEC LES ENTREPRISES

q29. Pensez-vous disposer, au sein de votre association, des compétences nécessaires au développement de partenariats avec les entreprises ?



Source: ARPEA Associations

Base : 665 associations

**Des besoins d'accompagnement aussi bien du côté des PME que des associations**

# Illustration: les demandes de PME participantes

	NEOVA	CLIKECO	Paris-Hôtels-Montmartre	PETZL
Contexte	L'une des problématiques de formation, de sensibilisation et d'implication des salariés réside dans la forte hétérogénéité sociale. En effet, pour 500 salariés, l'entreprise Neova rassemble 37 nationalités différentes. Ces diversités culturelles ne facilitent pas la mise en place d'un engagement commun.	Dans le cadre de sous-traitance, cette entreprise travaille aujourd'hui avec des SIAE (structures d'insertion par l'activité économique) sur des activités de démantèlement d'outils industriels en fin de vie et du transport des déchets.	Cette entreprise de 18 salariés dans le secteur de l'hôtellerie a fait le choix d'une démarche volontariste de développement durable. Faire évoluer les comportements des salariés n'est pas facile. C'est pourquoi, cette PME pragmatique privilégie les actions en faveur de l'environnement qui améliorent les conditions de travail des salariés.	Cette PME au CA de 100 M€ produit des équipements de protection. Un des axes de la Fondation Petzl, dont les moyens se montent à 10 % des profits de l'entreprise, concerne la préservation de l'environnement.
Besoin	Un des apports du secteur associatif pourrait être de faciliter la sensibilisation du personnel en s'appuyant sur une forte légitimité et sur une connaissance des différents contextes sociaux.	Le développement géographique de l'entreprise pourrait l'amener à s'appuyer, en aval de sa chaîne de valeur, sur de nouvelles associations d'insertion de personnes éloignées de l'emploi ou de personnes handicapées.	Les enjeux se situent à 2 niveaux : répondre à une responsabilité sociale de l'entreprise et créer un avantage concurrentiel pour l'entreprise en communiquant sur les démarches mises en place.	Les demandes des associations, souvent poussées par les pouvoirs publics, ne sont souvent pas adaptées aux domaines et modalités d'intervention de l'entreprise.
Attente	<b>Sensibiliser le personnel au développement durable dans un contexte social complexe</b>	<b>Identifier un sous-traitant dans le domaine de l'économie sociale .</b>	<b>Trouver un interlocuteur qui propose des solutions simples à la diversité de ses problématiques environnementales.</b>	<b>Participer aux projets d'associations :</b> - à fort impact sur l'intérêt général - capables d'intégrer un processus d'évaluation dans une perspective d'amélioration - qui valorisent l'intervention de l'entreprise - qui correspondent aux domaines de la fondation

***Des besoins divers, complexes et multisectoriels difficiles à appréhender***

# Cartographie des acteurs et réseaux pour accompagner les associations et les PME

	ASSOCIATION	MIXTE	ENTREPRISE
<b>Institutionnels</b>	CPCA, CNVA	<i>Pouvoirs publics</i> : Ministère de la Culture et de l'Environnement (Mission du mécénat), Bureau de la Vie associative, Conseil Economique et Social, Collectivités territoriales, Chambres Régionales de l'Economie Sociale Caisse des dépôts	CCI, MEDEF, CGPME (et leurs réseaux territoriaux)
<b>Réseaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Bénévolat</i>: France Bénévolat, espace bénévolat, Planète urgence, Associations portant les CRIB</li> <li>✓ <i>Conseil / Formation</i>: Adema, ISBL Consulting, IDEAS...</li> <li>✓ <i>Evaluation</i>: Comité de la Charte</li> <li>✓ Associations locales de mutualisation de moyens (comptabilité, gestion, formation...)</li> <li>✓ Fédérations associatives sectorielles (France Nature Environnement, FNARS, UNIOPSS, France Générosité ...)</li> <li>✓ USGERES</li> </ul>	CIDES CJDES Acteurs ESS: Crédit Coopératif, Caisses d'Epargne, MAIF, MACIF ...	Branches professionnelles, CJD Associations d'entreprises (APM, Entreprises et progrès, Etre...)
<b>Accompagnateurs généralistes</b>	CNAR / DLA Maison des associations, Passerelles et compétences <i>Réseaux de financement</i> : ADIE, PlaNet finances <i>Venture capital</i> : Ashoka, BAC (Business Angel des Citées), Phitrust	Avise France active Experts comptables / Commissaires aux comptes <i>Entreprises avec mission d'intérêt général</i> : Groupes de protection sociale avec la gestion de l'action sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Réseaux d'accompagnement à la création d'entreprise</i> : Boutiques de gestion, France initiative, Réseau entreprendre</li> <li>✓ <i>Cabinet s de conseil</i></li> </ul>
<b>Accompagnateurs spécialisés en partenariat</b>	Association Française des Fundraisers et leurs membres Consultants indépendants	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Outil de mise en relation</i>: Mecenova, Koeo, Jevouxaider.com,</li> <li>✓ <i>Lieux de rencontre</i>: Salon du Mécénat</li> <li>✓ <i>Evénements ponctuels</i>: Forum national des Associations...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Organisations spécialisées en RSE / Mécénat</i>: Admical, IMS, ORSE</li> <li>✓ CCI (correspondants mécénat)</li> <li>✓ Fondations d'entreprise</li> <li>✓ Agences spécialisées en RSE / Mécénat</li> <li>✓ Agences de notation extra financières</li> </ul>

**De nombreux réseaux qui pourraient avoir un rôle clef dans la relation PMA / PME sur les territoires**

# Typologie des acteurs de l'accompagnement

## ■ 2 grandes catégories d'acteurs de l'accompagnement

- Les organismes d'intérêt général
- Les prestataires de services

## ■ Les organismes d'intérêt général

- Objectif principal: la promotion des partenariats et/ou du mécénat en France
- Les organismes spécialisés sont peu nombreux
  - ✓ Admical, IMS, Le RAMEAU...
- Sous un angle plus large, le sujet est aussi traité par une trentaine d'organisations œuvrant sur les enjeux du secteur associatif et/ou de la RSE
  - ✓ CFF, Fondation de France, Fonda, France Générosité, ORSE, CCI...

## ■ Les prestataires de services

- Objectif: accompagner l'association et/ou l'entreprise dans leur démarche partenariale
- Ils sont principalement segmentés en fonction de leur cible principale de clientèle : les associations ou les entreprises
  - ✓ Peu d'acteurs sont positionnés indifféremment sur les deux cibles de clientèle
  - ✓ Quelques structures se sont positionnées sur des segments de niche (mécénat culturel, mécénat de compétences...)

## TEMOIGNAGES

« *Entre acteurs d'intérêt général et consultants, il y a une réelle proximité et une grande complémentarité* »

« *C'est un petit monde où chacun se connaît* »

« *Le secteur n'est pas encore très développé, c'est un sujet nouveau* »

Source : Etude ARPEA Professionnels 2009

## Des acteurs aux positionnements complémentaires

# Caractéristiques des acteurs de l'accompagnement

## ■ Caractéristiques des acteurs accompagnant les associations

- L'extension d'activité de cabinets ou d'agences
  - ✓ Communication : dans la poursuite des réflexions sur le fundraising et la générosité du public
  - ✓ Audit : dans le cadre de la réflexion sur le positionnement des structures
- Les indépendants spécialisés sur le sujet
  - ✓ Des personnalités ayant une expérience forte du secteur, acquise souvent à la direction d'associations et/ou de fondations de grande taille

## ■ Caractéristiques des acteurs accompagnant les entreprises

- L'émergence de cabinets de conseil spécialisés en RSE, plus rarement ciblés uniquement sur les partenariats avec les associations
- Les indépendants spécialisés sur le sujet
  - ✓ Des personnalités venant principalement du secteur associatif et/ou du mécénat d'entreprise
- Les agences de notation extra-financière commencent à s'intéresser au sujet des relations associations / entreprises

## ■ Caractéristiques communes

- De petites structures unipersonnelles ou composées d'équipes dédiées restreintes
- Une forte personnalisation de la relation
  - ✓ La confiance est un levier indispensable de la relation
  - ✓ La légitimité de l'intervenant est déterminante sur un sujet où les exemples de partenariats stratégiques sont encore peu nombreux
- Une intervention sur des domaines et/ou territoires de prédilection même si un positionnement « généraliste » est souvent la règle

### TEMOIGNAGES

« Les agences sont majoritairement de petite taille étant donné le marché »

« Le secteur est constitué de personnalités impliquées personnellement plus que de structures d'entreprises »

« La relation *intuitu personae* reste encore la règle dans ce milieu »

Source : Etude ARPEA Professionnels 2009

***Un secteur atomisé, encore peu structuré: l'ère des pionniers***

# Enseignements des participants sur les réseaux d'appui

## ■ Les réseaux d'associations

- Les tentatives des grands réseaux associatifs pour mettre en place des partenariats avec de grandes entreprises nationales, qui pourront ensuite être déclinés localement entre les filiales et les membres du réseau associatif, sont peu concluantes
  - ✓ Dans la pratique, ce type de déclinaison (notamment mise en œuvre par FNE, le Réseau Ecole et Nature ou le CLER) s'avère particulièrement complexe à gérer en raison de liens de nature différente au sein des réseaux associatifs et d'une difficulté pour des grandes entreprises d' « imposer » ou de « vendre » des partenariats déjà négociés à leurs filiales.
- Des filiales de grands groupes très attachées à leur indépendance en matière de partenariat associatif
  - ✓ Les partenariats représentent un espace privilégié d'autonomie pour les filiales, qui peuvent ainsi y exprimer leur identité locale

## ■ Les réseaux d'entreprises

- Peu de réseaux d'entreprises proposent à leurs membres des solutions simples et « clés en main » en matière de partenariat

## ■ Les lieux d'échange

- Si des réseaux existent de part et d'autre, peu sont organisés de manière à favoriser les échanges. Il n'existe pas de moment ou de lieu privilégié pour se rencontrer localement
  - ✓ En Alsace une expérimentation a été menée pour créer la rencontre entre associations et PME, sur les principes d'un « speed-meeting »
  - ✓ Mais cette expérimentation reste marginale, alors que la plupart des entreprises dispose de très peu de temps et de moyens à consacrer à ce sujet
    - Pour rappel 92% des entreprises françaises ont moins de 10 salariés et disposent donc de peu de ressources humaines pour se lancer seules dans une politique de partenariat

***Des moyens d'appui et d'accompagnement au partenariat encore limités***

# SOMMAIRE

## Enjeux dans l'environnement

P.9

## Typologie d'action

P.44

## Politique de Partenariat

P.66

## Ciblage Du partenaire

P.93

## Pilotage Du partenariat

P.119

- **Définitions** *P.9*
- **Contexte dans le domaine de l'environnement** *P.13*
- **Enjeux des partenaires** *P.16*
- **Enjeux des partenariats** *P.30*
- **Conclusions** *P.42*

- **Objectifs** *P. 44*
- **Modèles de partenariats** *P. 50*
- **Méthode de choix des partenariats** *P. 55*
- **Illustration: le mécénat environnemental** *P.59*
- **Conclusions** *P. 64*

- **Démarche des Partenaires** *P.66*
- **L'offre associative** *P.76*
- **Illustration** *P.86*
- **Conclusions** *P.91*

- **Cadrage** *P.93*
- **Prospection** *P.101*
- **Mise en œuvre** *P.106*
- **Besoins d'appui et d'accompagnement** *P.107*
- **Conclusions** *P.117*

- **Les différentes étapes** *P.119*
- **Contractualisation** *P.121*
- **Gestion du partenariat** *P.126*
- **Evaluation** *P.130*
- **Communication** *P.133*
- **Conclusions** *P.135*

# Ciblage du partenariat Conclusions

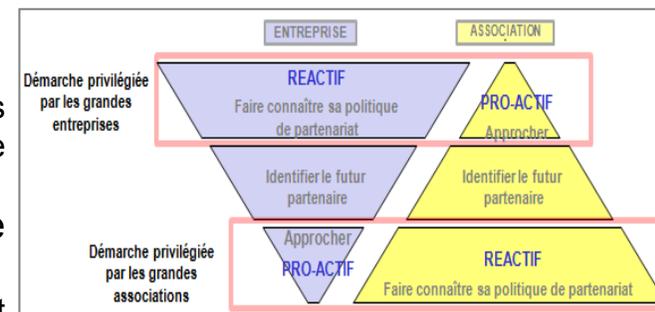
## Un ciblage du partenaire en 3 phases successives, chacune s'appuyant sur des outils dédiés

- Une première phase de cadrage
  - ✓ Avec comme outils privilégiés, une grille de principes et critères permettant de délimiter le champ des éventuels partenaires et une charte de partenariat
- Une seconde phase de prospection qui s'inscrit dans une démarche réactive ou proactive
  - ✓ Cette seconde phase s'appuie notamment sur 4 questions clefs et nécessite de mobiliser les acteurs et réseaux du territoire pour mener une prospection efficace
- Une troisième phase de mise en œuvre
  - ✓ Où des outils sont surtout avancés pour sécuriser le choix du partenaire ou prouver sa fiabilité en tant que futur partenaire

## Malgré les différents outils développés, le besoin d'appui et/ou d'accompagnement reste fort

- 81% des PME souhaitent être accompagnés pour réaliser cette démarche (ARPEA-PME)
- Toutefois, malgré cette forte demande, les acteurs et réseaux sur les territoires sont encore peu structurés pour répondre à cette demande

### 2 DEMARCHES DE "PROSPECTION"



### TYPOLOGIE DES ACTEURS ET RESEAUX DE L'ACCOMPAGNEMENT

- **Institutionnels**  
Type CPCA, MEDEF, Pouvoirs Publics
- **Réseaux**  
Type réseaux de bénévolat, Crédit Coopératif, CJD
- **Accompagnateurs généralistes**  
Type CNAR, Entreprises avec mission d'intérêt général, Réseaux de financement (ADIE)
- **Accompagnateurs spécialisés en partenariat**  
Type consultants indépendants, salons du mécénat, agences spécialisées en RSE/mécénat

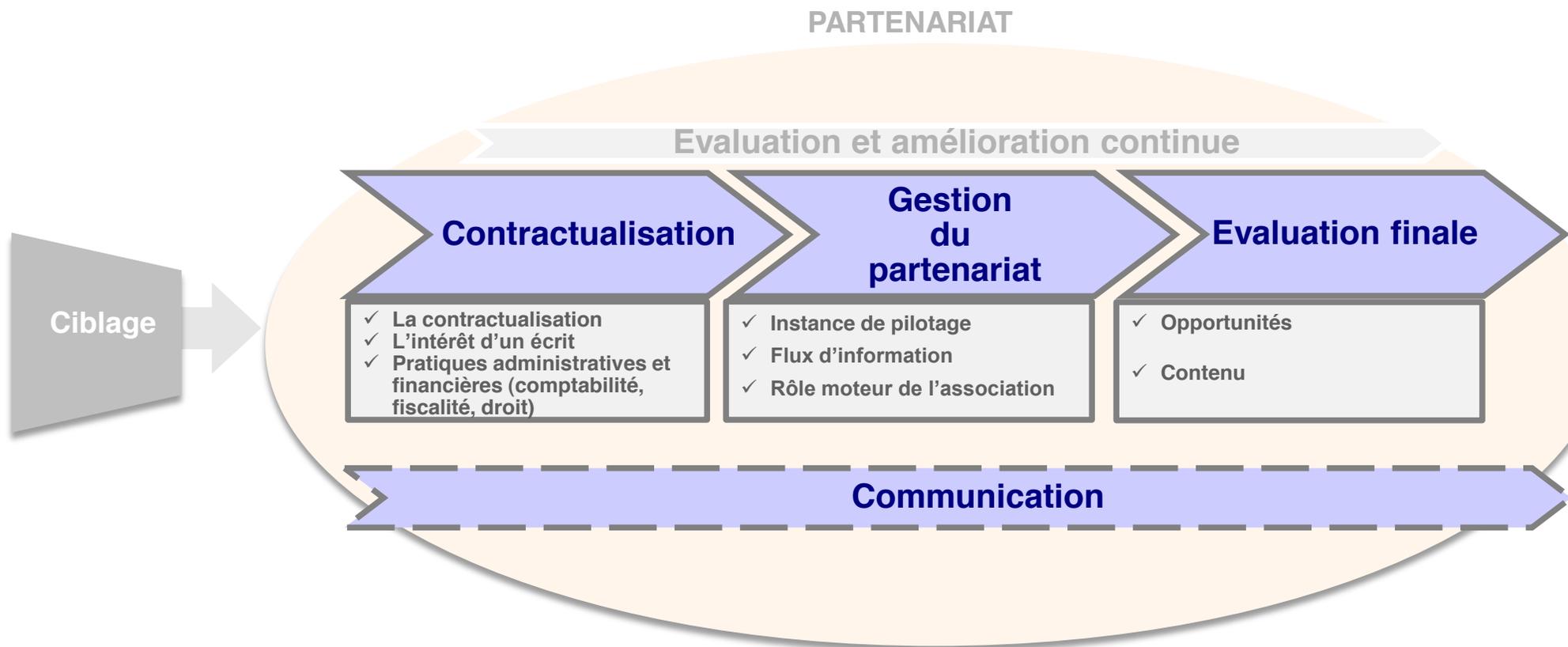
**Passer à l'acte, une étape marquée par un fort besoin en matière d'accompagnement**

# SOMMAIRE



- Les différentes étapes P.119
- Contractualisation P.121
- Gestion du partenariat P.126
- Evaluation P.130
- Communication P.133
- Conclusions P.135

# Les différentes étapes du pilotage du partenariat



***4 phases pour bien conduire le partenariat***

# SOMMAIRE



- Les différentes étapes *P.119*
- Contractualisation *P.121*
- Gestion du partenariat *P.126*
- Evaluation *P.130*
- Communication *P.133*
- Conclusions *P.135*

- ✓ Cadre d'une contractualisation du partenariat
- ✓ Contenu et intérêt d'une contractualisation écrite
- ✓ Moyens financiers pour les actions du partenariat: panorama de l'affectation des coûts pour l'entreprise
- ✓ Connaître l'affectation des coûts pour l'entreprise: les avantages

# Cadre d'une contractualisation du partenariat

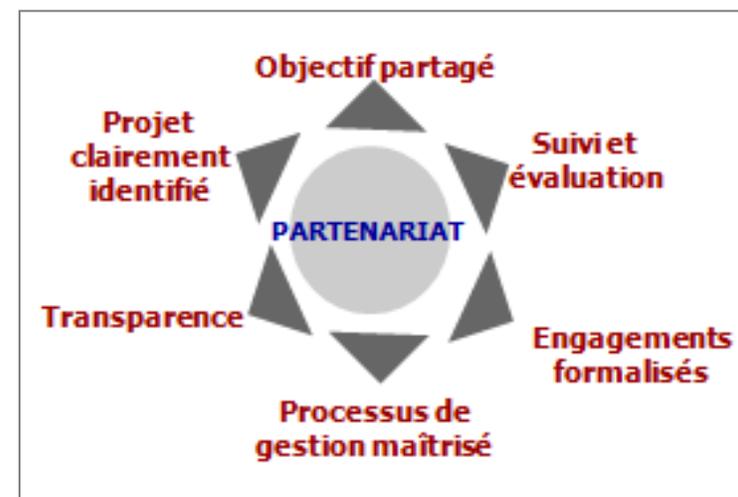
## ■ Cadre juridique: une contractualisation non obligatoire

- En France, pour établir un contrat, un écrit n'est pas obligatoire, le seul échange des consentements suffit à invoquer le contrat
- Avec toutefois certaines exceptions :
  - ✓ Pour certains types de contrat
    - Ex : contrat de travail ou contrat de bail
  - ✓ Pour disposer d'un écrit en cas de litige entre les parties (droit de la preuve)

## ■ Mais qui constitue un facteur clef de succès d'un partenariat, car elle permet de:

- Se donner le temps de comprendre le positionnement de chaque partenaire et ses objectifs
- Traduire dans un langage commun
- Sécuriser l'engagement des partenaires par rapport aux risques préalablement identifiés

### LES 6 CLEFS DE SUCCES D'UN PARTENARIAT



***Une grande liberté dans le choix de formaliser et dans le contenu,  
mais un document clé pour le succès du partenariat***

# Contenu et intérêt d'une contractualisation écrite

## CONTENU

### CADRE

- Description et objectifs des partenaires du projet
- Contenus et objectifs généraux de l'action
  - ✓ Description de l'action, bénéficiaires, lieu, objectifs
- Cas de résiliation et cas de litiges...

### ORGANISATION

- Pilotage du projet
- Responsabilités des partenaires
- Ressources du projet
  - ✓ humaines (salariés, bénévoles)
  - ✓ Financières
  - ✓ Logistiques
- Calendrier de réalisation
  - ✓ Responsabilité respectives et échéances

### RESULTATS ATTENDUS

### METHODES D'EVALUATION

## INTERET

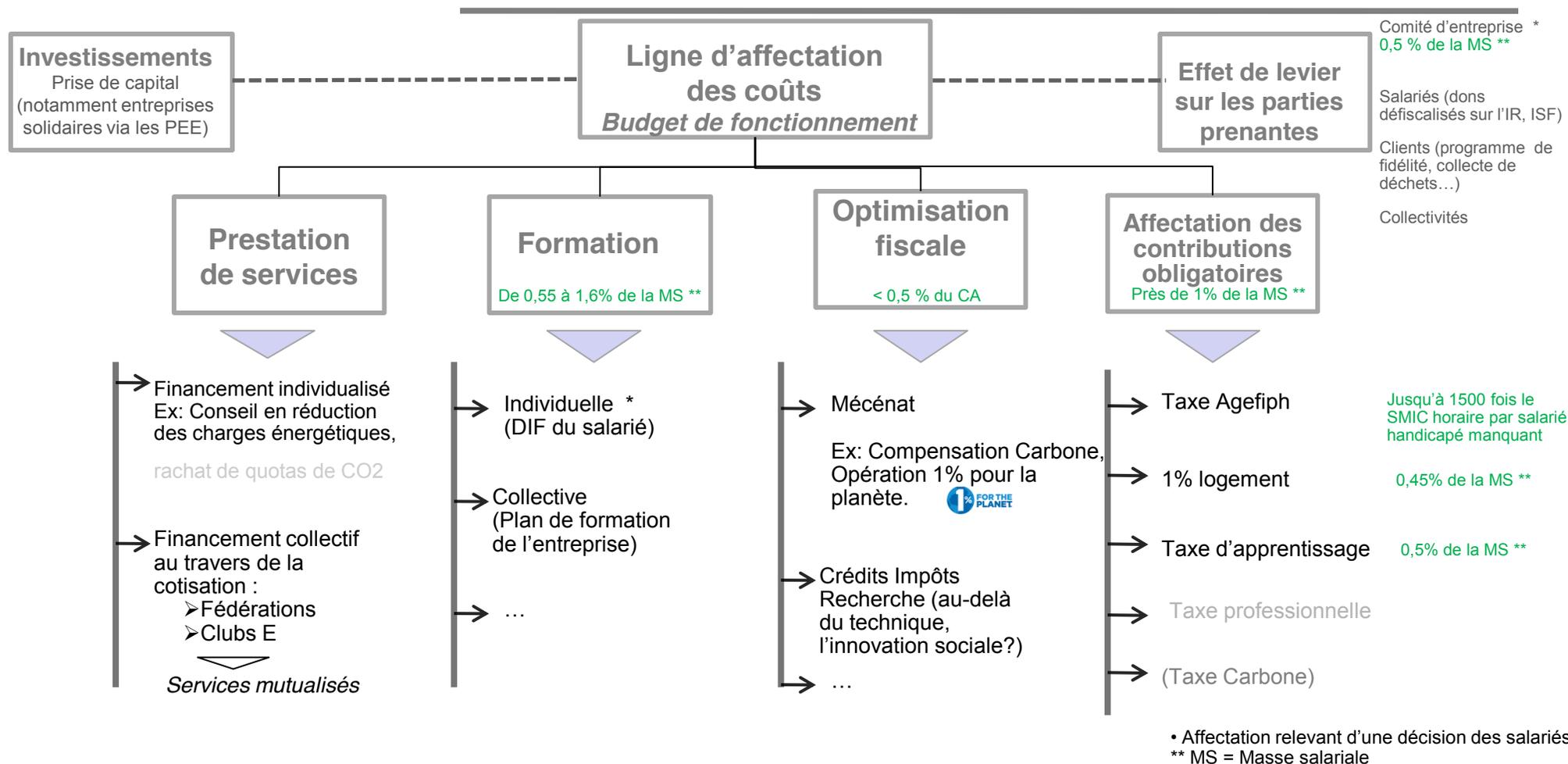
- Exprimer dans un langage commun le positionnement et les attentes de chacun des partenaires
- Planifier la mise en œuvre
- Identifier les responsabilités précises de chaque partenaire
- Mettre en place un système d'échange et de suivi tout au long du projet
- Formuler les résultats attendus :
  - des actions
  - pour l'entreprise, pour l'association,
  - en terme d'intérêt général
- Concevoir des indicateurs de résultat qui traduisent les attentes des partenaires
- S'assurer de la satisfaction des partenaires en fin de projet



Source: Réseau école et Nature

***S'assurer un niveau de compréhension partagée pour organiser les actions et atteindre les objectifs***

# Moyens financiers pour les actions du partenariat: panorama de l'affectation des coûts pour l'entreprise



**De multiples possibilités aux impacts comptables, juridiques et fiscaux très différents**

# Connaître les affectations des coûts pour l'entreprise: les avantages

- **Optimiser économiquement l'implication de l'entreprise**
- **Prouver sa connaissance du monde de l'entreprise**
- **Mettre en valeur le lien entre le partenariat et les enjeux de l'entreprise**
  - Le partenariat n'est pas une bonne action hors du périmètre de l'entreprise mais un projet en lien direct avec son activité (formation, RH, cohésion des équipes...). Cette corrélation est une garantie forte pour ancrer le partenariat dans la durée
- **Proposer des solutions adaptées et ingénieuses**
  - En effet, en-dehors des catégories mécénat et prestation de services, il n'existe pas de cadre juridique spécifique, qui fixe les règles administratives et fiscales des partenariats (partage d'expertise, innovation sociétale, modèle hybride)
    - ✓ Même le mécénat, très encadré juridiquement peut devenir un casse-tête pour les entreprises, que ce soit pour calculer le prix de revient d'une opération de mécénat de compétences ou d'un mécénat en nature, mais aussi pour gérer les emplois du temps des personnes impliquées
  - Une PME n'ayant pas le temps de faire des recherches sur ces questions, l'association a donc bien intérêt à connaître ces dispositifs financiers pour proposer une offre efficace et adaptée aux attentes d'une PME

***Affecter les coûts : une préoccupation de l'entreprise, un intérêt de l'association***

# SOMMAIRE



- Les différentes étapes *P.119*
- Contractualisation *P.121*
- Gestion du partenariat *P.126*
- Evaluation *P.130*
- Communication *P.133*
- Conclusions *P.135*

- ✓ Les instances de pilotage
- ✓ Flux d'informations et suivi du partenariat
- ✓ Rôle moteur de l'association dans le partenariat: témoignage de l'association Docteur Souris

# Les instances de pilotage

## Le pilotage des actions au sein de chaque structure

- Quels niveaux d'implication?
  - ✓ Etablir un niveau stratégique et un niveau opérationnel
- Quelle composition?
  - ✓ Déterminer le nombre de personnes impliquées pour chaque niveau
- Quelle compétences attribuer au sein de chaque structure?
  - ✓ Relais d'information interne, mobilisation
  - ✓ Gestion des flux d'information

## L'instance commune de pilotage du partenariat

- Quelle composition?
  - ✓ Quel équilibre entre association et entreprise en fonction du type de partenariat?
- Quelle fréquence de rencontre?
- Quelles compétences par rapport à la mise en œuvre du projet ?
  - ✓ Assurer les fonctions support des actions: communication (lancement du projet, communiqué de presse...), secrétariat, coordination
  - ✓ Lancer des actions rectificatives, être force de propositions
  - ✓ Mesurer l'avancement du partenariat par rapport au calendrier

### TEMOIGNAGES

#### TENSION

Les relations partenariales sont reconnues comme complexes et pas toujours évidentes: «*Cela a très bien fonctionné au niveau des relations interpersonnelles [...] même si il y a eu parfois et il y a encore des moments de tension* » (A) «*Cela a failli aller au conflit [...] on a réussi à le transformer en quelque chose de positif et de créatif* » (E) \*

#### ORGANISATION

« Pour la journée DANONE pour l'Enfance, une personne ressource en central **coordonne** l'opération. Des outils de communication sont mis à disposition des filiales. Les RH sont naturellement porteuses du projet, en charge de la communication et de la coordination. Dans les sites participants, une **équipe chargée de l'organisation** sur le terrain est constituée avec des salariés de différentes fonctions et différents niveaux hiérarchiques. » \*\*

#### TEMPS

Des décalages sont repérables fréquemment dans les **rapports au temps** des entreprises et des associations. La gestion du temps est difficile, chacun ayant des modes, des rythmes et des références qui lui sont propres. \*

« La **composition du comité de pilotage** répond à un objectif de mixité et de représentativité. Dans les petites structures, une personne coordinatrice peut souvent suffire à l'animation du projet » \*\*

\* Associations et entreprises, regards croisés sur les partenariats, Réseau Ecole et Nature

\*\* Concevoir et piloter une démarche citoyenne dans l'entreprise, IMS

**Prendre le temps de gérer, d'échanger et d'évaluer de manière efficace**

# Flux d'informations et suivi du partenariat

## Des informations formelles prévues dans la Convention de partenariat déterminant:

- Le type de contenu informatif
  - ✓ Ex: rédaction de bilans intermédiaire ou rapport d'avancement, reporting quantitatif, bilan final
- La fréquence de l'information

## Des flux informels et réguliers d'information à ne pas négliger, concernant:

- Les actions du partenariat
- La situation et les actions globales de l'association
  - ✓ L'entreprise fait aussi partie de la globalité du projet associatif. Il peut être opportun de l'impliquer dans les temps forts de l'association
    - Certaines associations recommandent d'organiser des rencontres entre les différents financeurs, mécènes et partenaires, tant publics que privés. Cette mise en réseau présente le double avantage de renforcer l'ancrage territorial des partenaires entreprises (rencontre avec des élus, des acteurs du territoire...) et de renforcer la légitimité de l'association, par sa capacité à rassembler les acteurs d'un territoire autour de la table

### Maintenir la relation

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

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

### Maintenir le contact et entretenir le climat

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

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

***Maintenir la relation par un flux d'informations régulier***

# Rôle moteur de l'association dans le partenariat: témoignage de l'association Docteur Souris

## ATTENTES DE LA PME

### L'action

- ✓ Un partenariat perçu comme une réponse à un besoin précis et concret

### La méthode

- ✓ Une solution clé en main qui demande peu de temps

### Les résultats

- ✓ Des résultats concrets à court terme

## LA REPONSE DE L'ASSOCIATION DOCTEUR SOURIS

- ✓ Une **écoute attentive aux attentes** et une adaptation aux capacités d'engagement de l'entreprise ( temps, capacité d'implication)
- ✓ Un souci d'assurer des retombées maximales pour l'entreprises (satisfaction des salariés impliqués, communication interne et externe, fierté d'appartenance...) en **proposant des actions concrètes et précises**
- ✓ Une **implication directe et forte** dans le partenariat: pilotage, maintien et animation de la relation, mise en œuvre d'actions de valorisation pour l'entreprise afin d'inscrire ses partenariats dans la durée (3 à 5 ans)

***L'association force de proposition pour valoriser le partenariat et l'ancrer dans la durée***

# SOMMAIRE



## Pilotage Du partenariat P.119

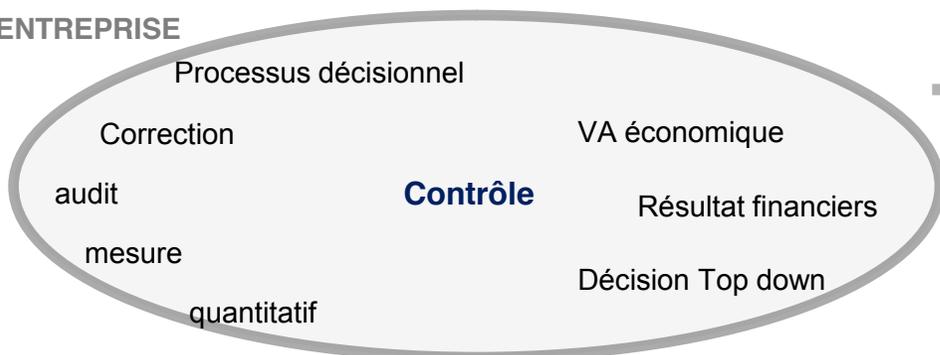
- Les différentes étapes *P.119*
- Contractualisation *P.121*
- Gestion du partenariat *P.126*
- Evaluation *P.130*
- Communication *P.133*
- Conclusions *P.135*

- ✓ Objectifs de l'évaluation
- ✓ Périmètre(s) de l'évaluation

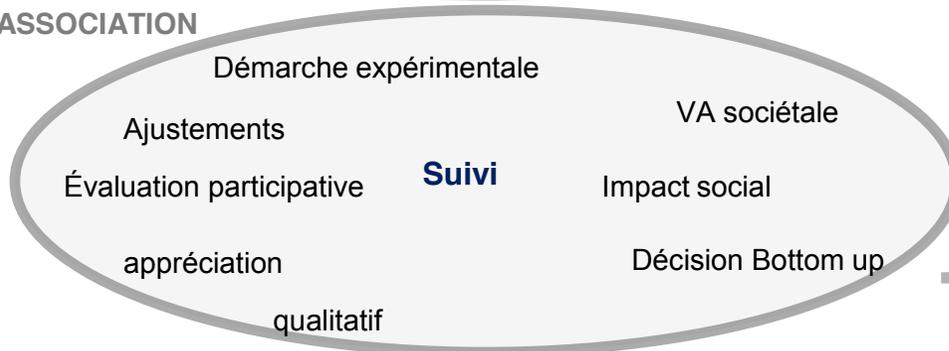
# Objectifs de l'évaluation

## DES CONTEXTES CULTURELS DIFFERENTS

### ENTREPRISE



### ASSOCIATION



## OPPORTUNITES COMMUNES

### Un outil d'amélioration continue

- ✓ pour vérifier régulièrement que ses pratiques sont optimums au regard du projet associatif

### Un outil de valorisation

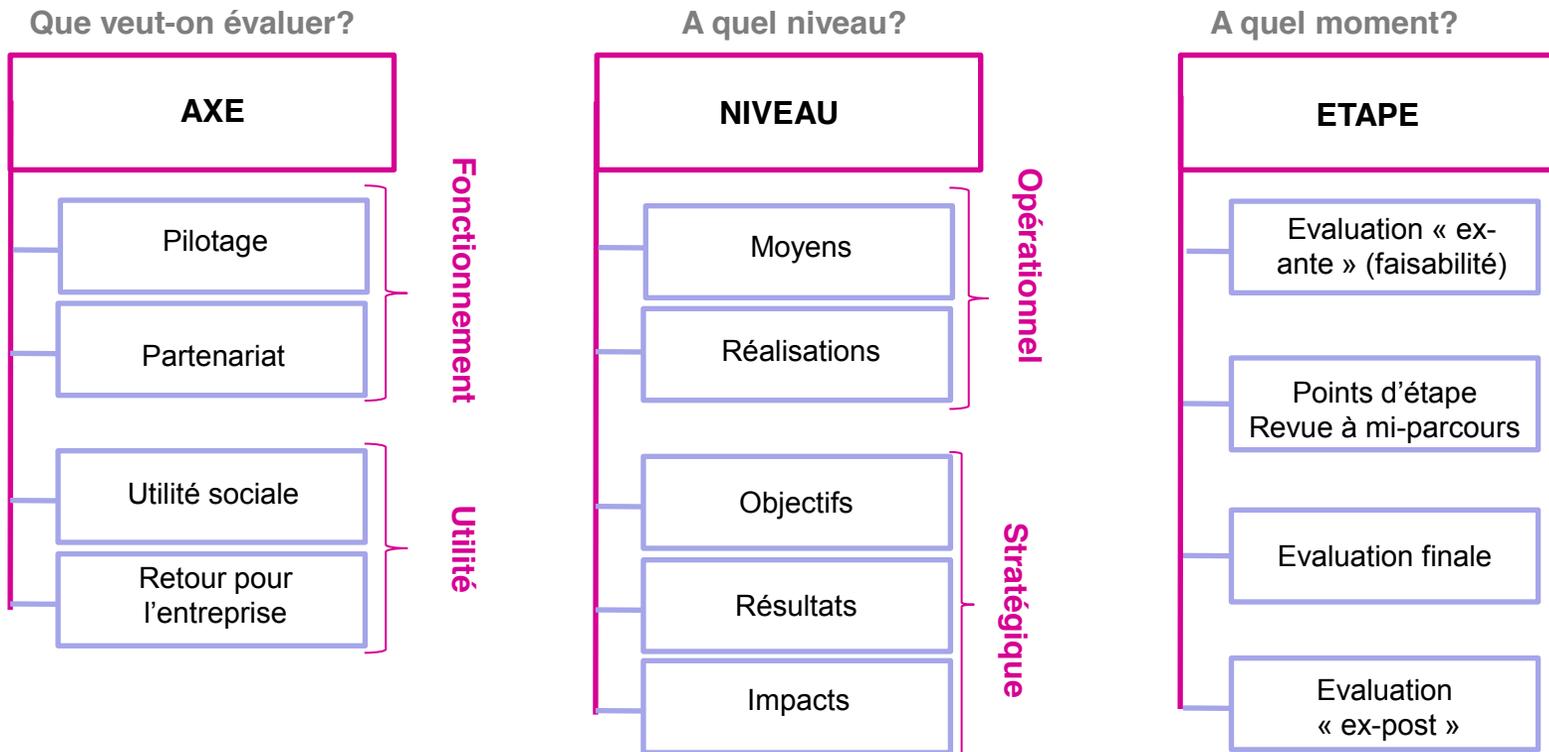
- ✓ pour mobiliser les bénévoles, les donateurs et les partenaires en leur montrant l'impact de leur engagement

### Un outil d'innovation

- ✓ pour échanger sur les difficultés et faire émerger des pistes nouvelles pour les résoudre. C'est là où l'évaluation se différencie nettement de l'audit.

***Concilier des cultures différentes pour mieux saisir les opportunités communes***

# Périmètre(s) de l'évaluation



*L'évaluation du mécénat et des partenariats, IMS-Entreprendre pour la cité*

***Un périmètre multidimensionnel à bien cibler***

# SOMMAIRE



- Les différentes étapes P.119
- Contractualisation P.121
- Gestion du partenariat P.126
- Evaluation P.130
- Communication P.133
- Conclusions P.135

# Points clefs de la communication

## ■ Le partenariat n'est plus un simple outil de communication

- La communication, sous forme de logo par exemple, ne représente plus **LE** retour sur investissement de l'entreprise, mais un des moyens de valoriser le partenariat parmi d'autres
  - ✓ Le besoin de communication n'est plus la motivation première d'un partenariat mais une conséquence « naturelle » du partenariat établi

## ■ L'importance croissante des risques liés à la communication complexifie les attentes des entreprises

- Les risques d'effet « boomerang » sont majeurs, tant en externe qu'en interne
  - ✓ L'entreprise est consciente qu'elle doit être exemplaire dans les thématiques sur lesquelles elle s'implique pour minimiser ce risque
- Les parties prenantes sont vigilantes quant à l'ancrage des messages transmis dans la réalité
  - ✓ Les cas de procès pour publicité mensongère se multiplient, notamment autour du développement durable
    - De ce fait, les entreprises préfèrent souvent une communication indirecte: ce sont les résultats obtenus qui inciteront « naturellement » d'autres acteurs à faire parler du partenariat.
- L'instrumentalisation (qui peut être réciproque) est stérile et ne tient pas dans le temps

## ■ La communication représente un point clef majeur du partenariat, qui reflète l'importance stratégique de ce dernier

- Certaines entreprises, comme Procter&Gamble, ne souhaitent par exemple pas communiquer en externe sur ses partenariats associatifs
- Paradoxalement, ce sujet reste toutefois peu souvent abordé en amont du partenariat

***La communication, un sujet complexe qu'il convient d'aborder tôt dans la relation***

# SOMMAIRE

## Enjeux dans l'environnement

P.9

## Typologie d'action

P.44

## Politique de Partenariat

P.66

## Ciblage Du partenaire

P.93

## Pilotage Du partenariat

P.119

- **Définitions** *P.9*
- **Contexte dans le domaine de l'environnement** *P.13*
- **Enjeux des partenaires** *P.16*
- **Enjeux des partenariats** *P.30*
- **Conclusions** *P.42*

- **Objectifs** *P. 44*
- **Modèles de partenariats** *P. 50*
- **Méthode de choix des partenariats** *P. 55*
- **Illustration: le mécénat environnemental** *P.59*
- **Conclusions** *P. 64*

- **Démarche des Partenaires** *P.66*
- **L'offre associative** *P.76*
- **Illustration** *P.86*
- **Conclusions** *P.91*

- **Cadrage** *P.93*
- **Prospection** *P.101*
- **Mise en œuvre** *P.106*
- **Besoins d'appui et d'accompagnement** *P.107*
- **Conclusions** *P.117*

- **Les différentes étapes** *P.119*
- **Contractualisation** *P.121*
- **Gestion du partenariat** *P.126*
- **Evaluation** *P.130*
- **Communication** *P.133*
- **Conclusions** *P.135*

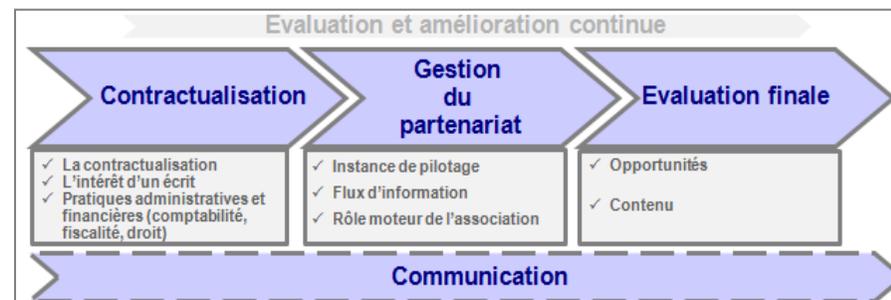
# Pilotage du partenariat

## Conclusions

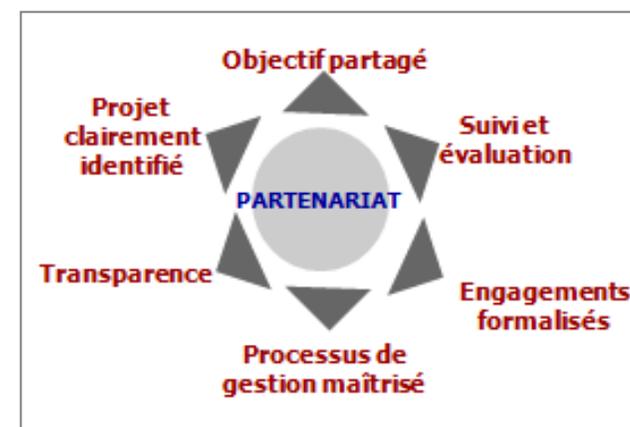
### Les 4 étapes clefs du pilotage du partenariat

- La contractualisation: un document non obligatoire juridiquement mais un facteur clef de succès à ne pas négliger
  - ✓ Pour l'association c'est l'opportunité d'être force de propositions, notamment en ayant une bonne connaissance de l'affectation possible des coûts du partenariat pour l'entreprise afin d'optimiser son offre
- La gestion du partenariat: une organisation qui permet de déterminer:
  - ✓ Les niveaux d'implication, les équipes dédiées et leurs compétences au sein de chaque structure
  - ✓ L'équipe, les compétences et la fréquence de rencontre de la structure commune de pilotage
- L'évaluation: un ou des moment(s) clefs du pilotage du partenariat pour permettre:
  - ✓ Une amélioration continue
  - ✓ Une valorisation du partenariat et des actions menées
  - ✓ D'innover afin de surmonter les difficultés rencontrées ou de faire émerger de nouvelles pistes
- La communication: une évolution de son rôle qui reflète l'évolution du rôle du partenariat
  - ✓ Face aux risques « d'effet boomerang », la communication n'est plus LE retour sur investissement du partenariat mais un point clef stratégique du partenariat

### LES 4 PHASES DU PILOTAGE DU PARTENARIAT



### LES 6 CLEFS DE SUCCES D'UN PARTENARIAT



***Une phase opérationnelle qui nécessite un co-pilotage commun et partagé***

# CONCLUSION

## Enjeux dans l'environnement

P.9

- **Définitions** *P.9*
- **Contexte dans le domaine de l'environnement** *P.13*
- **Enjeux des partenaires** *P.16*
- **Enjeux des partenariats** *P.30*
- **Conclusions** *P.42*

## Typologie d'action

P.44

- **Objectifs** *P. 44*
- **Modèles de partenariats** *P. 50*
- **Méthode de choix des partenariats** *P. 55*
- **Illustration: le mécénat environnemental** *P.59*
- **Conclusions** *P. 64*

## Politique de Partenariat

P.66

- **Démarche des Partenaires** *P.66*
- **L'offre associative** *P.76*
- **Illustration** *P.86*
- **Conclusions** *P.91*

## Ciblage Du partenaire

P.93

- **Cadrage** *P.93*
- **Prospection** *P.101*
- **Mise en œuvre** *P.106*
- **Besoins d'appui et d'accompagnement** *P.107*
- **Conclusions** *P.117*

## Pilotage Du partenariat

P.119

- **Les différentes étapes** *P.119*
- **Contractualisation** *P.121*
- **Gestion du partenariat** *P.126*
- **Evaluation** *P.130*
- **Communication** *P.133*
- **Conclusions** *P.135*

# Recherche-action Environnement: Conclusions (1/2)

## ■ Des enjeux communs aux PME et aux associations

- Du côté des PME, l'environnement est perçu de plus en plus comme un enjeu majeur pour l'entreprise. Un intérêt partagé par les dirigeants et les salariés qui incite d'autant plus à des actions concrètes
  - ✓ A ce sujet l'association est reconnue comme un des acteurs légitimes de l'intérêt général, et semble particulièrement propice à favoriser la mobilisation des parties prenantes de l'entreprise (cohésion des équipes et plus largement ancrage territorial)
- Du côté des associations, la nécessité de trouver de nouveaux relais de développement et la conviction qu'une collaboration avec l'entreprise contribuera à faire évoluer les pratiques environnementales les incitent à repenser et intensifier leur politique de partenariat
- La forte mobilisation des participants et partenaires de cette recherche-action reflète l'importance accordée à ces enjeux communs et confirme l'envie d'échanger pour identifier une zone de convergence des enjeux

## ■ Mais des difficultés à passer à l'acte liées notamment à une méconnaissance réciproque des acteurs, à une difficulté à se comprendre et à un manque de moyens

- La méconnaissance mutuelle s'explique par un certain cloisonnement entre le monde de l'entreprise et le secteur associatif
  - ✓ Le développement de solutions de rencontre entre les deux types d'acteurs, avec un format adapté aux besoins mutuels, pourrait permettre de combler ce manque
- La difficulté à se comprendre relève en partie de la méconnaissance réciproque mais également d'un manque de préparation des associations à travailler avec les entreprises
  - ✓ D'où l'importance de développer des outils opérationnels pour permettre aux associations d'avoir une démarche de partenariat construite et en cohérence avec les attentes des entreprises
- Les PME ont peu de temps et de moyens organisationnels à consacrer aux partenariats associatifs
  - ✓ Un frein que des solutions « clefs en main » et / ou des réseaux d'accompagnement et d'appui pourraient lever

***Un terreau favorable mais encore peu cultivé***

# Recherche-action Environnement: Conclusions (2/2)

## ■ Des attentes et des modes de fonctionnement très différents entre les deux acteurs mais une attention commune portée aux risques éventuels d'un partenariat

### ■ Les attentes spécifiques des PME

- ✓ Une réponse à un besoin précis et concret
- ✓ Une solution clé en main qui demande peu de temps
- ✓ Des résultats concrets à court terme

### ■ Les attentes des associations

- ✓ Disposer de moyens pour mettre en œuvre le projet associatif
- ✓ Sensibiliser les parties prenantes de l'entreprise

### ■ Deux différences structurantes entre les modes de fonctionnement des deux acteurs

- ✓ Un modèle de gouvernance fondé sur des logiques « bottom up » pour les associations et « top down » pour les entreprises
- ✓ Un mode de relation organisé dès le début pour l'entreprise contre une relation plus informelle mais plus souple pour l'association

## ■ Une « offre partenariale » des associations qui doit intégrer les attentes des PME

### ■ Les caractéristiques principales de « l'offre partenariale »

- ✓ L'association doit s'efforcer de proposer des solutions bien rôdées en termes d'action, de valorisation de ces actions, d'animation du partenariat
- ✓ L'offre peut se décliner de deux manières: la participation de l'entreprise aux projets de l'association et / ou l'implication de l'association dans la politique environnementale de l'entreprise

### ■ Le pilotage du partenariat requiert un cadrage minutieux

- ✓ Une préparation en amont à la gestion de la relation, à l'évaluation du partenariat et à la communication sur les résultats
- ✓ Une clarification par écrit des objectifs et des compétences de chacun

## ■ Plus la démarche de partenariat se rapproche de l'opérationnel, moins la démarche comporte des spécificités sectorielles

- Si l'environnement est clairement un facteur différenciant au niveau des enjeux, il l'est de moins dans la solution opérationnelle en matière de partenariat

***Une approche territoriale structurante pour les partenariats associations / PME***

# Programme « Associations et PME » : Premières conclusions

- **La Recherche-action Environnement a alimenté le groupe de réflexion paritaire associations / entreprises, transversal aux différents enjeux de société**
- **9 grands enseignements ont émergé de cette réflexion commune pour favoriser les relations entreprises / associations :**
  - **LA QUALIFICATION DE FORTS ENJEUX RECIPROQUES** : Les résultats des études montrent non seulement que les enjeux des relations associations / PME sont mutuellement forts (ancrage territorial, innovation, mobilisation...), mais qu'ils sont de plus en plus identifiés par les dirigeants.
  - **LA NECESSITE DE SENSIBILISER DES ACTEURS** : Bien qu'il y ait une avancée significative, la réalité des partenariats reste limitée. Un travail de sensibilisation est nécessaire au plus proche du terrain pour favoriser le passage à l'acte. Le témoignage des « pairs » est le meilleur ambassadeur.
  - **LA CLARIFICATION DES TYPES DE RELATIONS ENTRE ASSOCIATIONS & PME** : Du mécénat à la prestation de services, le périmètre du possible est large. Il demande à être clairement posé pour que chacun des partenaires puisse s'assurer que la nature de l'engagement correspond bien à ses objectifs. Il existe encore une grande confusion dans ce domaine.
  - **LA COMPLEXITE DE LA RELATION** : L'engagement respectif est complexe, et la relation n'est pas sans risque. Ils demandent donc en amont pour chacun une bonne qualification de ses propres enjeux et nécessite une maturité progressive pour que le partenariat puisse être durable.
  - **LE ROLE STRUCTURANT DU TERRITOIRE** : Le point commun, unanimement relevé tant par les associations et les entreprises, est la reconnaissance du rôle de l'autre dans son propre ancrage territorial. Ce point de convergence est structurant pour développer une relation stratégique.
  - **LA COORDINATION DE L'ANIMATION TERRITORIALE** : Pour que la dynamique socio-économique des territoires puisse bénéficier de la relation entre associations et PME, il est nécessaire qu'une animation territoriale soit assurée. De nombreux réseaux ont un rôle à jouer dans ce sens. La question de la coordination des initiatives est posée.
  - **LE ROLE DES POUVOIRS PUBLICS** : Sur les territoires, l'implication des Pouvoirs Publics dans la dynamique relationnelle association / PME est un facteur clé de succès.
  - **LE BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT DES PARTENAIRES** : Au vu de la complexité d'une véritable dynamique de partenariat (au-delà d'initiatives très volontariste des pionniers), l'accompagnement tant des associations que des entreprises pour se poser les bonnes questions, aider à cibler le(s) partenaire(s) et mettre en relation dans de bonnes conditions est nécessaire.
  - **LA QUESTION DE LA MUTUALISATION DE MOYENS** : La taille et la « masse » des acteurs pose la question de la mutualisation de moyens pour permettre un effet levier et lever les inerties.

***Des enseignements structurants pour les partenariats mais un sujet toujours en réflexion***

- **A chacun des participants**, associations et entreprises, qui se sont impliqués bénévolement dans cette réflexion collective: leur engagement et leur enthousiasme ont permis de faire de ces rencontres un lieu convivial d'échange et d'ouverture entre deux mondes qui ont peu l'habitude de se côtoyer. Venant parfois de l'autre bout de la France, ils n'ont pas ménagé leurs efforts pour nous apporter leur point de vue et leurs expériences.
- **A Dominique Legrain**, qui nous a fait profiter de son regard et de son expérience de terrain, pour sa disponibilité constante et la qualité de ses remarques,
- **Au CNAR Environnement**, et tout particulièrement à Raphaël Claustre, pour son implication dans l'organisation de ce groupe, pour l'orientation des discussions et pour sa riche expérience des partenariats au sein du CLER,
- **A l'UNCPIE**, à **Danièle Rousseau du Réseau Dirigeantes** et à **la Maison des Parcs Nationaux**, pour leur accueil logistique et leurs attentions
- **A nos partenaires**, **Caisse des Dépôts** et **CIDES**, pour leur confiance tout au long de cette année de travail

***MERCI de votre engagement vers un monde plus solidaire***

## ANNEXE 1 – Contenu de la Boîte à Outils

ANNEXE 2 – Présentation détaillée de la recherche-action et des participants

ANNEXE 3 – A propos du RAMEAU

ANNEXE 4 – A propos du CNAR Environnement

# Contenu de la Boîte à Outils

---

- **Comptes rendus des réunions du groupe de travail**
  - Les 6 comptes rendus
  - Une note détaillée sur les différentes affectations possibles du coût des partenariats pour les entreprises
- **Des études documentaires**
  - Etudes sur les partenariats dans le domaine de l'environnement
  - Etudes sur les partenariats et le mécénat
  - Les enjeux Environnement, DD et RSE
  - Etudes et rapports de l'Observatoire des partenariats
- **Des exemples et outils pratiques**
  - Livrets de présentation des partenariats, chartes éthiques, charte de partenariat, appels à projet, rapports de partenariat, guides pratiques (incluant des modèles de convention)
- **Une bibliographie**
- **Présentation détaillée des différents partenaires de la Recherche-action Environnement**

**ANNEXE 1 – Contenu de la Boîte à Outils**

 **ANNEXE 2 – Présentation détaillée de la recherche-action et des participants**

**ANNEXE 3 – A propos du RAMEAU**

**ANNEXE 4 – A propos du CNAR Environnement**

# Description générale de la recherche-action

---

## ■ Principe du projet

- Une recherche-action autour d'un groupe de travail paritaire « associations / entreprises » afin de favoriser la mise en œuvre de partenariats sur la thématique de l'environnement

## ■ Objectifs opérationnels

- Comprendre les enjeux environnementaux de chacun des participants
- Identifier les manières dont les partenariats associations / entreprises peuvent répondre à ces enjeux
- Identifier et co-construire des solutions et outils pour mettre en œuvre des partenariats à valeur ajoutée

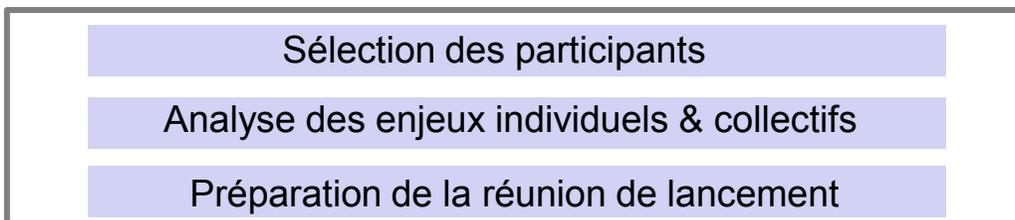
***Un groupe de travail ayant un double objectif:  
Répondre spécifiquement aux enjeux des participants  
Répondre plus globalement aux enjeux des partenariats associations / entreprises***

---

# Processus global de la recherche-action

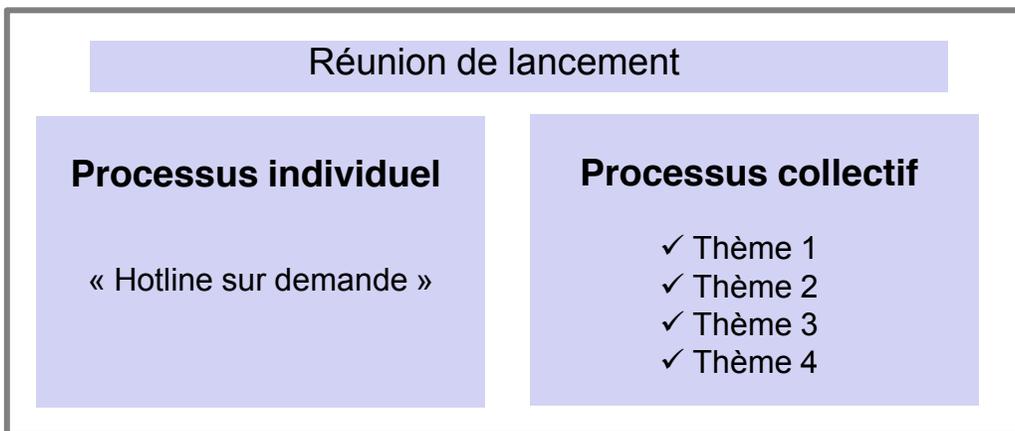
## LIVRABLES

### PREPARATION DE L'EXPERIMENTATION



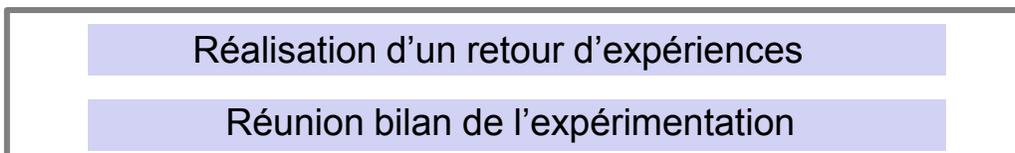
- Analyse des enjeux et exposé des motifs

### EXPERIMENTATION



- Boîte à outils
- Analyse des bonnes pratiques

### EVALUATION



- Bilan de l'expérimentation
- Plan d'essaimage des outils / solutions

**Un processus global en 3 phases et 6 réunions de travail**

# Composition du groupe de travail

	SECTEUR	ORGANISATION	INTERLOCUTEURS	FONCTION
<b>Entreprises</b>	<b>Transport</b>	Groupe Tesson	Jean-Eudes TESSON	Président
	<b>Services aux entreprises (nettoyage industriel)</b>	Neova	Philippe JOUANNY	Président
	<b>Industrie</b>	Mitsubishi Electric Europe	Eric PELLERIN	Directeur Général adjoint
	<b>Fédération professionnelle</b>	Fédération Bancaire Française	Philippe GENDILLOU	Secrétaire Général
	<b>Conseil / Formation en création d'entreprise</b>	Réseau Dirigeantes	Danièle ROUSSEAU	Présidente fondatrice
	<b>Gestion des déchets</b>	Clikeco	Steve JECKO	Co-gérant
	<b>Hôtellerie (Représentant CGPME)</b>	Entreprise Paris-Hôtels-Montmartre	Michel CADIN	Gérant
<b>Associations</b>	<b>Energies / Développement durable</b>	PrioriTerre	Charles MAGNIER Frédéric DELHOMMEAU	Responsable des programmes
	<b>Diagnostic aux acteurs tertiaires</b>	Riposte Verte	Cyril HERGOTT	Directeur
	<b>Education environnement</b>	Réseau école & nature	Daniel OUSTRAIN	Responsable pédagogique
	<b>Nature/Biodiversité</b>	Nature et Société	Thomas GUERQUIN Julien Sabatier	Directeur Responsable communication et développement
	<b>Ressourcerie</b>	ALCG (Association de Lutte Contre le Gaspillage)	Xavier COLLARD	Directeur
	<b>Accompagnement des territoires</b>	CPIE Bocage de l'Avesnois	Christian COGNEAUX Cyrille DELVALLÉE	Directeur Responsable Développement Durable

***Un groupe de travail équilibré constitué de 7 entreprises et 6 associations***

# Attentes des participants

## APPRENDRE A SE CONNAÎTRE

- **Entre pairs :**
  - Une possibilité d'échanges sur les problématiques rencontrées
  - Une identification des freins et limites des actions ainsi que les bonnes pratiques
- **Entre acteurs issus de mondes différents :**
  - Un éclairage sur le point de vue et les enjeux de chacun
  - Une compréhension des différences de modes de fonctionnement

## IDENTIFIER DES REPONSES ou PISTES D' ACTIONS FACE A SES PROBLEMATIQUES

- **Pour l'entreprise:**
  - Des solutions innovantes et écologiques compte tenu de leurs spécificités : des produits éco-responsables, des processus différents...
  - Un appui à la sensibilisation des collaborateurs, voire une pédagogie vis-à-vis des collaborateurs
- **Pour l'association :**
  - Faire résonner son projet au travers des structures d'entreprise

## FAVORISER CONCRETEMENT LA MISE EN ŒUVRE DE PARTENARIATS

- **Développer une méthodologie et des outils efficaces et concrets**
- **Faire émerger les bonnes pratiques en matière de partenariat**
- **Contribuer concrètement à l'intérêt général et faire « bouger les lignes » en matière de partenariat**



*A noter : mettre en place un partenariat avec un participant du groupe est identifié comme « un plus » mais ne correspond pas à une attente majeure pour l'ensemble des participants*

## Trois niveaux d'attentes des participants

# Composition du comité de pilotage

<b>Consultant Mécénat</b> Ancien Inspecteur général de l'environnement du CGEDD	Dominique LEGRAIN
<b>CNAR Environnement</b>	Raphaël CLAUSTRE
<b>Le RAMEAU</b>	Charles-Benoît HEIDSIECK Thomas CHANDESRIS Caroline GERMAIN

***Deux acteurs de référence sur l'environnement***  
***Un acteur de référence sur les partenariats associations / entreprises***

**ANNEXE 1 – Contenu de la Boîte à Outils**

**ANNEXE 2 – Présentation détaillée de la recherche-action et des participants**

 **ANNEXE 3 – A propos du RAMEAU**

**ANNEXE 4 – A propos du CNAR Environnement**

# Le RAMEAU : une passerelle entre les associations et les entreprises

- Le RAMEAU favorise la **création d'intérêts partagés** entre les associations et les entreprises pour répondre à leurs enjeux réciproques et co-construire un XXI<sup>e</sup> siècle plus solidaire et durable autour de projets communs d'intérêt général
- Grâce à un dispositif radicalement novateur, **Le RAMEAU assure une triple mission**
  - Piloter l'**Observatoire national des partenariats associations / entreprises** et capitaliser les connaissances autour d'un « **centre de ressources mutualisées** »
  - Animer le 1<sup>er</sup> « **think tank** » **paritaire entre associations et entreprises** pour réfléchir ensemble aux visions prospectives et faire émerger des solutions innovantes
  - Piloter un « **laboratoire d'innovations sociétales** » pour **inventer de nouveaux modèles**, accompagner les associations dans leur développement et proposer aux entreprises des solutions RSE efficaces

Réalisations majeures	Quelques repères	Témoins de l'utilité sociétale du RAMEAU
<p>Observatoire des partenariats associations / entreprises</p> <p>Groupes de réflexion prospective</p> <p>Accompagnement de 130 organisations</p>	<p>Association d'intérêt général créée en mars 2006</p> <p>850 K€ de budget</p> <p>6 permanents</p>	<p>AFM, AG2R, AVISE, Caisse des Dépôts, CJD, CGPME, CPCA, Crédit Foncier, Croix Rouge, France Bénévolat, Fondation pour l'Enfance, IMS, La Poste, MEDEF, Mitsubishi Electric, SFR, Syntec Conseil, URIOPSS...</p>

***Favoriser concrètement le développement des relations associations/entreprises***

# Illustration des résultats du RAMEAU

- **CONNAITRE** : un **observatoire des partenariats** entre Associations et entreprises
  - ✓ Un programme de 9 études (associations, grandes entreprises, PME, citoyens, collectivité territoriale, fondations, professionnels, syndicat)
  - ✓ Une banque de 250 cas pratiques, modélisation de la typologie des partenariats (9 modèles, 4 parcours)
  - ✓ Un dispositif de veille permanente et de capitalisation mutualisé
- **REFLECHIR** : le 1<sup>er</sup> « **think tank** » **paritaire** entre associations et entreprises en France pour analyser les enjeux, initier des échanges et faire émerger des solutions innovantes
  - ✓ Prospectif : Associations et PME, Développement territorial, Gouvernance de l'intérêt général
  - ✓ Opérationnel : Accompagnement des associations, Bénévolat et Mécénat de compétences, Environnement
- **EXPERIMENTER** : un « **laboratoire d'expérimentation** » pour inventer de nouveaux modes de collaboration, accompagner les associations dans leur développement et proposer aux entreprises des solutions RSE efficaces
  - ✓ 70 associations accompagnées dans leur développement stratégique (AFM, APF, Care, Croix rouge, France Bénévolat, Fondation pour l'enfance ...), 103 ayant bénéficié des compétences du RAMEAU
  - ✓ 30 entreprises et institutions impliquées dans des expérimentations innovantes (AG2R, Crédit Foncier, Generali, La Poste, Mitsubishi Electric, Ministère de la Justice, RATP, Renault , SFR, Tesson/Sofrica... )

***De la recherche fondamentale à la recherche appliquée, sur un sujet clé pour notre société***

# Charte éthique

- **INTERET GENERAL** : Toutes les actions engagées dans le cadre du RAMEAU ont pour objectif de servir l'intérêt général et répondre aux besoins du plus grand nombre.
- **RESPECT DES DIFFERENCES** : Le RAMEAU est basé sur un principe de dialogue entre deux mondes riches de leurs différences, dans le respect de la spécificité de chacun des acteurs. Au-delà d'une non discrimination des personnes et des structures entre elles, il s'agit de promouvoir une véritable altérité.
- **CO-CONSTRUCTION** : Les actions réalisées par Le RAMEAU sont co-construites avec les bénéficiaires et les parties prenantes afin d'en assurer la pertinence; l'association s'associe systématiquement avec les acteurs de référence afin de leur apporter ses compétences et de les aider à faire émerger des solutions innovantes. Les logiques de partenariat et d'implication des réseaux sont intrinsèquement constitutives du projet associatif.
- **HUMANISME & EFFICACITE** : Le RAMEAU est convaincu que les deux notions, loin d'être antagonistes, se complètent pour contribuer à la performance globale de toute organisation.
- **INDEPENDANCE** : Le RAMEAU ne dépend d'aucun organisme public ou privé, ne soutient aucune cause politique, idéologique ou religieuse, et agit en parfaite indépendance.
- **SOLIDARITE** : Le RAMEAU favorise la solidarité entre les acteurs avec lesquels il travaille, y compris entre les acteurs d'intérêt général afin de co-construire un XXI<sup>e</sup> siècle plus solidaire et durable.
- **EXEMPLARITE & TRANSPARENCE** : Le RAMEAU s'applique à lui-même les convictions qu'il promeut et s'efforce quotidiennement d'avoir un fonctionnement exemplaire sur l'ensemble de ses projets et de sa gestion. Il agit en parfaite transparence, notamment en matière de financement et de gouvernance, et s'impose toutes les règles de bonne conduite pour rendre ses actions visibles et lisibles. Le RAMEAU identifie et suit les indicateurs de performance qui permettent d'évaluer son utilité sociale.

## 7 principes de gouvernance de l'association Le RAMEAU

# La gouvernance du RAMEAU

## Conseil d'orientation

- **Christine AUBERGER** (Présidente de l'URIOPSS)
- **Dominique BAILLY** (Conseiller du Directeur Général du groupe La Poste)
- **Thierry de BEAUMONT-BEYNAC** (Président de l'Ordre de Malte France)
- **Pierre BIRAMBEAU** (Président-Fondateur de l'ADEMA, Co-fondateur du Téléthon)
- **Olivier BRAULT** (Directeur Général de la Croix Rouge Française)
- **Christian CUNTZEN** (Ancien Président de Renault Sport, Conseiller du Président de Mecachrome)
- **Gilles DEBRY** (Directeur Général Europe de Mitsubishi Electric)
- **Pierre FONLUPT** (Président de la Commission « Entrepreneurs, Entreprise et Société » du MEDEF, Président du directoire du Groupe Plus)
- **Anne-Aymone GISCARD d'ESTAING** (Présidente-Fondatrice -Fondation pour l'Enfance)
- **Pierre HAQUET** (Ancien Président de Chaumet, Conseil en stratégie de marque)
- **Charles-Benoît HEIDSIECK** (Fondateur du RAMEAU, Président du Conseil d'orientation)
- **Dominique HERIARD-DUBREUIL** (Présidente du Conseil d'administration du groupe Rémy Cointreau)
- **Daniel LEBEGUE** (Président de l'IFA, Président de l'ORSE)
- **Olivier MARCHAL** (Directeur Général de Bain & C°)
- **Jean-Luc PLACET** (Président du Syntec Management, Président d'IDRH)
- **Aziz SENNI** (Co-fondateur de JEF, Président de BAC)
- **Hugues SIBILLE** (Directeur délégué du Crédit Coopératif, Président de l'Avise)
- **Jean-Eudes TESSON** (Président du groupe TESSON, Président de CLER A&F)
- **Laurence TIENNOT-HERMENT** (Présidente de l'AFM)

## Conseil d'administration

- **Hélène CHEVALLIER** (Secrétaire Générale du RAMEAU, expert marketing on-line dans le groupe Reed Business, animatrice bénévole d'une bibliothèque de rue)
- **Agnès DERVILLE** (Présidente du Conseil d'administration du RAMEAU, ancienne consultante en management, bénévole d'associations d'aide aux personnes défavorisées)
- **Ludovic DESTOUCHES** (Trésorier du RAMEAU, auditeur chez KPMG puis directeur de projet d'acquisition à la Société Générale, membre fondateur d'une association)
- **Philippe GENDILLOU** (Secrétaire Général de la Fédération Bancaire Française, médiateur bénévole, bénévole d'associations sportives)
- **Philippe JOUANNY** (Président-Directeur Général de NEOVA, Président de la FEP, Président du Club Gravelle Entreprendre)
- **Thierry LABORDE** (Vice-Président du RAMEAU, directeur associé du cabinet PACT, fondateur d'une association de dirigeants d'entreprise)
- **Muriel LANCHARD** (Knowledge Manager chez Sopra Group Academy, administratrice d'une hospitalité)
- **Michel-Pierre MEJANE** (Vice-Président du RAMEAU, fondateur du cabinet M&A Corporate, expert en communication et en stratégie de valeur, conseil bénévole d'associations)

**Une gouvernance impliquant les parties prenantes du RAMEAU**

**ANNEXE 1 – Contenu de la Boîte à Outils**

**ANNEXE 2 – Présentation détaillée de la recherche-action et des participants**

**ANNEXE 3 – A propos du RAMEAU**

 **ANNEXE 4 – A propos du CNAR Environnement**

- **Le Centre National de Ressources et d'Animation sur la thématique environnement (CNAR-E) est un centre de ressources destiné aux:**
  - Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA)
    - ✓ Les DLA ont pour mission l'accompagnement des structures de l'économie sociale et solidaire, notamment pour la création d'emploi
  - Centres Régionaux de Ressources et d'Animation (C2RA)
    - ✓ Les C2RA sont responsables de l'animation régionale des DLA
  
- **Le CNAR Environnement a pour missions:**
  - D'assurer une assistance en direction des DLAR et C2RA
  - De mettre à disposition et / ou appuyer la création d'outils méthodologique
  
- **Le CNAR-E est fait partie des 5 autres CNAR thématiques:**
  - Culturel, social, médico-social et santé, insertion par l'activité économique, sport et environnement
  - Il existe aussi un CNAR ayant une fonction transversale: Le CNAR Financement

# Le CNAR Environnement Gouvernance

- **Le CNAR Environnement est porté par 5 têtes de réseaux représentatifs :**



Ces 5 réseaux sont :

- Réseau Ecole et Nature (REN)
- Réseaux Territoires Environnement Emplois (TEE)
- Comité de Liaison Energies Renouvelables (CLER)
- Union Nationale des Centres Permanents d'Initiatives pour l'Environnement (UNCPIE)
- France Nature Environnement (FNE)

- **Le Comité de Liaison Énergies Renouvelables (CLER) est une association agréée de protection de l'environnement qui fut créée en 1984. Son objet est la promotion des énergies renouvelables et de la maîtrise de l'énergie.**
- **Aujourd'hui, le CLER fédère un réseau de près de 200 professionnels répartis sur l'ensemble du territoire national. Les adhérents du réseau sont très variés, ce qui nous permet d'avoir une vision globale des questions énergétiques :**
  - Associations
  - Entreprises
  - Organismes publics
- **Les missions :**
  - Informer et sensibiliser
  - Promouvoir les énergies durables
  - Animer les réseaux d'acteurs
  - Soutenir la formation et l'emploi



Si vous avez des remarques, commentaires, expériences d'utilisation ou complément d'information, n'hésitez pas à nous en faire part.

Ils nous permettront d'améliorer les documents et outils que nous mettons à votre disposition:

CNAR Environnement

[info@cler.org](mailto:info@cler.org)

Le RAMEAU

[info@lerameau.fr](mailto:info@lerameau.fr)

***Votre avis nous intéresse***