

*Lorsque humanisme et efficacité se rencontrent!*



**ESSEC**

**Entreprise et Développement Durable**

**Partenariats associations - entreprises**

27 janvier 2014

Le RAMEAU

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

1, allée Charles V - 94300 VINCENNES

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

# Prisme d'observation

- **Les partenariats entre acteurs économiques et structures d'intérêt général** se sont structurellement transformés en 10 ans, passant d'une logique « d'échanges » à une démarche de dialogue, voire de co-construction
- **Le RAMEAU est un laboratoire** de recherche appliquée sur les **alliances innovantes** au service du bien commun. Dans ce cadre, il réalise des travaux de recherche depuis 5 ans sur l'émergence de modèles hybrides, notamment au travers d'un modèle novateur d'investisseur sociétal
- **Partager les résultats de recherche fait partie des missions du RAMEAU**

## Le RAMEAU en quelques chiffres

Association d'intérêt général,  
créée en mars 2006

8 ans de recherche appliquée

Plus de **400 organisations bénéficiaires**

780 expérimentations de terrain

36 études de référence

22 groupes de réflexion prospective

37 M€ mobilisés  
pour le changement d'échelle  
d'innovations sociétales

1,5 M€ de budget annuel / 8 permanents  
et 8 contributeurs réguliers

***Les partenariats, un modèle de transformation des organisations***

# Sources principales : 2 programmes

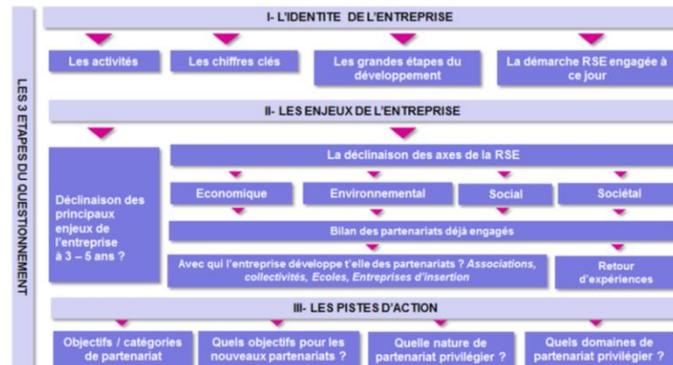
## RSE & Partenariats

Initié en 2010, le programme de recherche « RSE & Partenariats » analyse les moyens pour les entreprises de faire de leur politique RSE un véritable levier de performance en s'appuyant notamment sur des partenariats associatifs.

Les objectifs de ce programme sont doubles :

- Apporter aux entreprises, et plus spécialement aux PME, des solutions concrètes et efficaces d'actions au travers de partenariats avec les structures d'intérêt général,
- Concevoir un outil d'aide à la décision pour les dirigeants afin de favoriser la mise en œuvre d'alliances innovantes sur leurs actions sociales, sociétales et environnementales.

En partenariat avec la Caisse des Dépôts, le CJD et Generali, le RAMEAU a mené une expérimentation auprès d'une quarantaine d'entreprises (Body Nature, Ekibio, Eurosit, Ferrari, Generali, Millet, Neova, SimplyMarket, Réseau GDS...).



## Co-construction en territoire

Depuis 2008, Le RAMEAU a initié différentes recherches appliquées afin d'analyser le mouvement de co-construction sur les territoires au travers des alliances innovantes entre associations, entreprises et Collectivités territoriales.

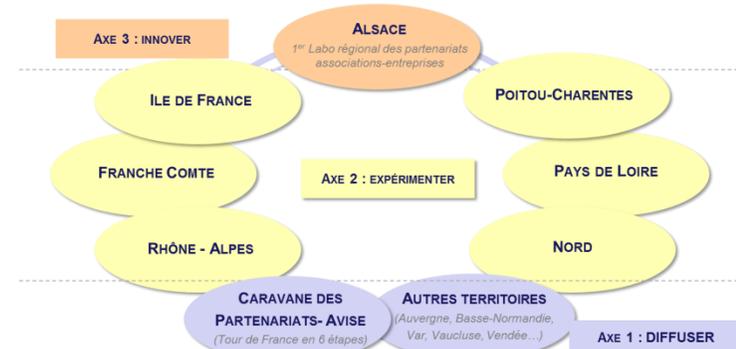
Les objectifs de ces programmes sont doubles :

- Comprendre l'état des lieux des alliances en territoire, et analyser la maturité des acteurs (associations, entreprises, Collectivités territoriales),
- Transmettre aux territoires les résultats des travaux de recherche nationaux.

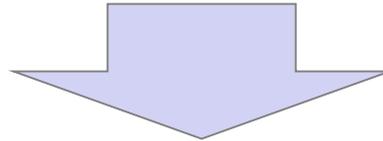
Les modalités de ces programmes sont triples :

- Diffuser les travaux pour les mettre en débat
- Expérimenter de nouvelles formes d'animation du territoire
- Innover en concevant avec les acteurs locaux des modèles de co-construction

En partenariat avec l'Association des Régions de France, la Caisse des Dépôts, Le RAMEAU co-pilote avec le Labo Alsacien des partenariats le programme « DATA » sur le partage d'expériences entre les territoires



**Pourquoi se focaliser sur associations – entreprises ?**



**Parce que ce sont les partenariats les plus complexes !**



## **Etat des lieux des partenariats association-entreprise en France**

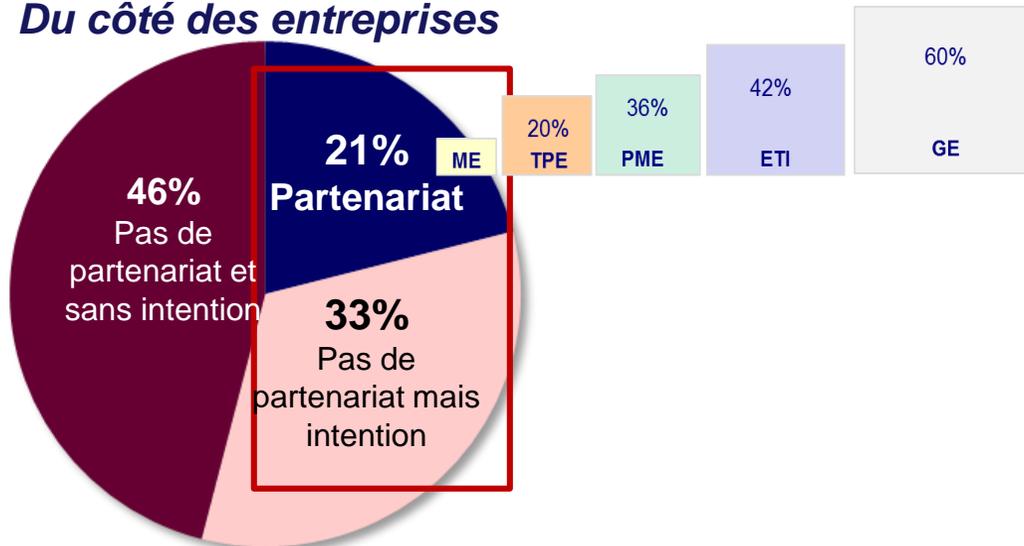
Typologie des partenariats associations - entreprise

Enjeux et objectifs des partenaires... et des territoires

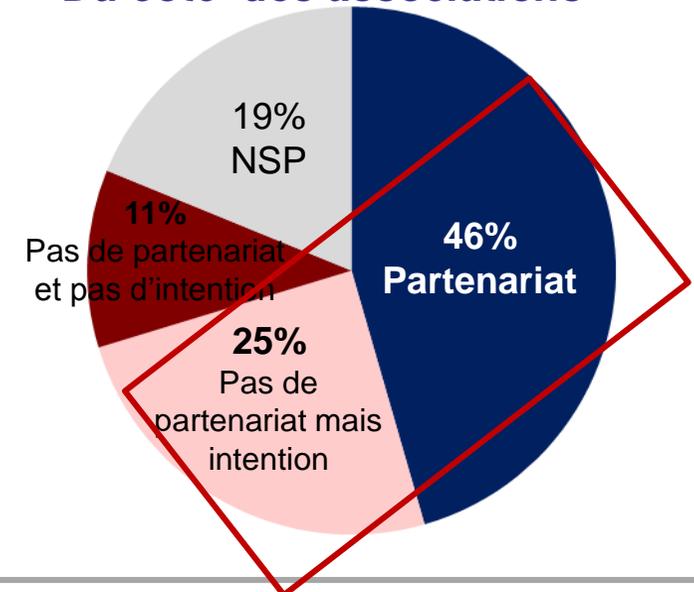
Co-construire, conclusions... pour aller plus loin !

# Un mouvement en marche

## Du côté des entreprises



## Du côté des associations

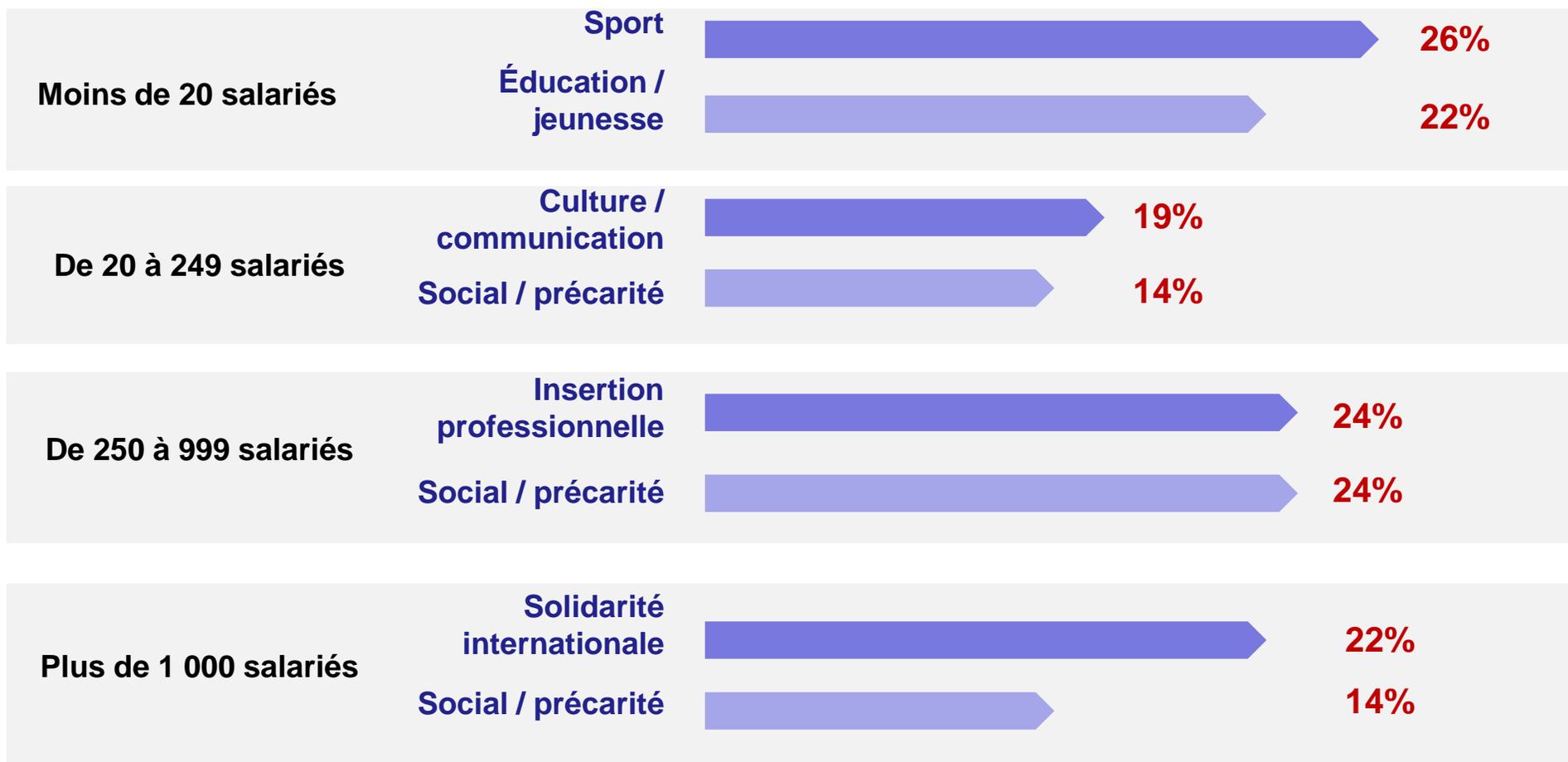


**Une pratique récente**  
69% des partenariats noués par les entreprises ont moins de 5 ans

**Associations & RSE**  
74% des associations pensent avoir un rôle à jouer dans la mise en œuvre de la RSE

**Un développement récent qui s'étend aux PME / PMA\***

# Les principaux domaines de soutien par taille d'entreprises



***Des axes d'intervention très segmentés selon la taille de l'entreprise***

Etat des lieux des partenariats association-entreprise en France



## **Typologie des partenariats associations - entreprise**

Enjeux et objectifs des partenaires... et des territoires

Co-construire, conclusions... pour aller plus loin !

# 4 catégories de partenariat

## MECENAT

*Soutiens de l'entreprise à un projet associatif d'intérêt général.*

Soutien financier, humain, matériel et/ou logistique apporté à l'association. Un mécénat en renouvellement: financement structurel de l'association, synergies avec le cœur de métier de l'entreprise.

## INNOVATION SOCIETALE

*Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités et/ou des enjeux du territoire.*

Capacité des associations à inventer des solutions adaptées aux besoins du terrain (en particulier ceux des publics fragiles) et expertise de déploiement des entreprises qui peut contribuer à essaimer ces initiatives.

## COOPERATION ECONOMIQUE

*Contribution de chacun des partenaires à une offre commune.*

Contribution de chacun des partenaires à une offre commune, proposée notamment aux pouvoirs publics pour la conception et/ou la mise en œuvre des politiques publiques. Ex: les clauses d'insertion des appels d'offre

## PRATIQUES RESPONSABLES

*Apports des savoir-faire de l'association à l'entreprise.*

L'association aide l'entreprise à faire évoluer ses pratiques sur des sujets RSE. Ex: politique d'achats responsables, handicap, diversité, environnement...

**4 catégories aux logiques distinctes qui répondent aux différents types d'objectifs...**

▶ LOGIQUE ASSOCIATIVE

LOGIQUE ENTREPRISE ◀

**MECENAT**

*Soutiens de l'entreprise à un projet associatif d'intérêt général.*

- ✓ **Apprentis d'Auteuil - Fondation Paul Bocuse** sur la formation de jeunes en insertion
- ✓ **Emmaüs France - GDF Suez** pour lutter contre la précarité énergétique

**INNOVATION SOCIETALE**

*Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités et/ou des enjeux du territoire.*

- ✓ **Cresus - Banque Postale Fi**: prévention du surendettement
- ✓ **ASAD - La Poste**: accompagnement administratif des personnes âgées

**COOPERATION ECONOMIQUE**

*Contribution de chacun des partenaires à une offre commune.*

- ✓ **DNDI - Sanofi-Aventis** sur l'accès aux soins
- ✓ **ARES - Norbert Dentressangle**: plateforme logistique partagée

**PRATIQUES RESPONSABLES**

*Apports des savoir-faire de l'association à l'entreprise.*

- ✓ **CPIE - Toyota** sur la préservation de la biodiversité du site
- ✓ **JMV - Sati** sur la valorisation des déchets de l'entreprise

**4 études de cas en illustration**

# Typologie des partenariats

	Mécénat		Innovation sociétale		Coopération économique		Pratiques Responsables		
Type de partenariat	Mécénat classique	Engagement actif	R&D sociétale	Partage d'expertise	Modèle hybride	Coopération économique	Alternative d'intérêt général	Audit des pratiques	Prestation de service
Définition synthétique	Don sans contrepartie directe à une association d'intérêt général	Implication de l'entreprise dans le projet associatif, notamment par la mobilisation de ses collaborateurs	Développement d'un service ou produit pour répondre à un besoin non pourvu par les pouvoirs publics et les entreprises	Echange de compétences permettant à chacun de mieux répondre à ses enjeux	« Joint venture » où chacun apporte des compétences et/ou des moyens pour développer un service à forte valeur ajoutée sociétale	Réponse commune, association, entreprise à un appel d'offre des pouvoirs publics	Service rendu par une association, qui constitue une alternative d'intérêt général à un service classique	Appui à la conduite du changement au sein des entreprises	Service rendu par l'A à l'E, qui contribue indirectement à l'intérêt général; il peut aussi être proposé par des entreprises
Objectif Entreprise	Réputation	Mobilisation interne	Recherche & Développement	Amélioration des pratiques & expertise	Co-investissement dispositif commun	Mutualisation de moyens	Changement des processus	Diagnostic	Service
Objectif association	Ressources financières	Ressources financières & RH	Co-investissement Projet innovant	Amélioration des pratiques & expertise	Co-investissement dispositif commun	Mutualisation de moyens	Fournisseur de pratiques différenciantes	Auditeur	Fournisseur

## 9 modèles de partenariats

Etat des lieux des partenariats association-entreprise en France

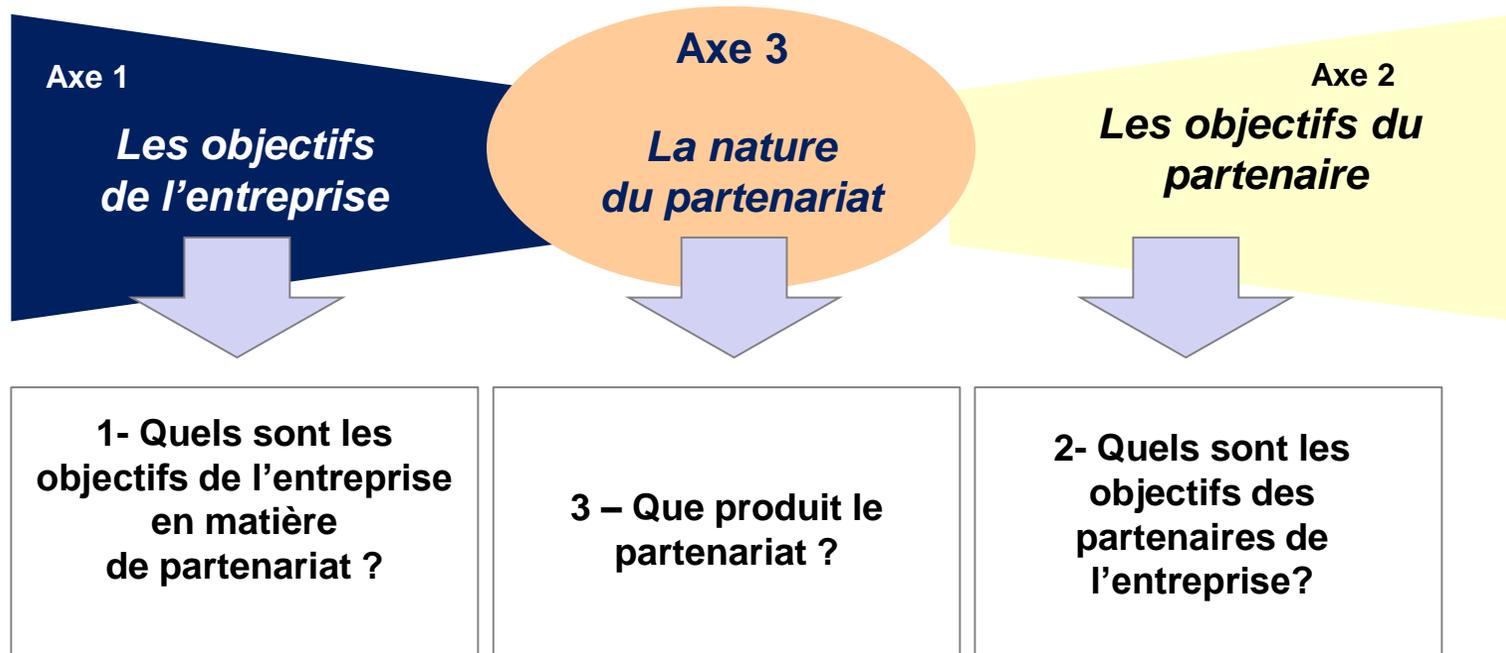
Typologie des partenariats associations - entreprise



**Enjeux et objectifs des partenaires... et des territoires**

Co-construire, conclusions... pour aller plus loin !

# Les partenariats : un triple processus



***3 questions à investiguer pour qualifier les partenariats***

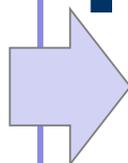
# Panorama et enjeux des entreprises

# Panorama des entreprises en France

## CLÉ DE COMPRÉHENSION

*La cartographie des entreprises*

- Les entreprises en chiffres :
  - 2,5 M de micro-entreprises (0 salariés)
  - 1,1 M d'entreprises employeuses, dont :
    - ✓ 5000 ETI (Plus de 250 salariés)
    - ✓ 1500 GE (Plus de 5000 salariés)
- Le poids des PME :
  - 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



- 21% des entreprises employeuses sont en partenariat avec le secteur associatif :
  - 69% de ces partenariats ont moins de 5 ans
  - 35% des entreprises souhaiteraient développer un partenariat dans les 18 mois
- 3 segments d'entreprise en matière de partenariats\*
  - Les « engagées RSE » : 28,5 % de l'univers
 

Le groupe à plus forte propension de partenariats, rassemble des entreprises, avec ou sans stratégie RSE formalisée, qui ont la conviction que le partenariat associatif fait partie intégrante de la stratégie RSE
  - 2. Les « performance partenariale » : 28,5% de l'univers
 

Le deuxième groupe reconnaît aux associations un rôle à jouer en lien avec l'entreprise, notamment pour répondre ensemble aux enjeux du territoire, elles peuvent aussi assister les entreprises à améliorer leur performance
  - 3. Les « Conditionnelles » : 43 % de l'univers

***Les entreprises, un univers atomisé et globalement ouvertes aux partenariats***

## ■ La RSE se décompose en 4 axes de performance complémentaires et interdépendants

- **ECONOMIQUE** : compétitivité, rentabilité, nouveaux marchés, fidélisation client, innovation...
- **SOCIAL** : politique salariale, motivation et fidélité des collaborateurs, formation et transmission de savoir faire...
- **ENVIRONNEMENTAL** : conformité aux contraintes réglementaires, réduction de l'impact écologique, éco-conception...
- **SOCIÉTAL** : publics en fragilité (handicap, réinsertion, migrants...), attractivité du territoire ...

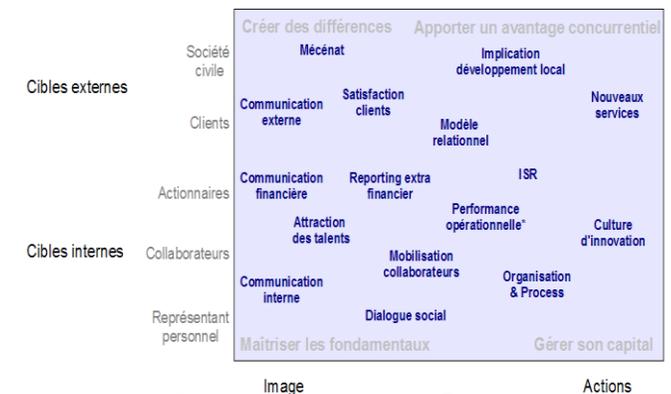
## ■ Le paradigme de la RSE est de trouver un équilibre complexe : Concilier des axes de performance antagonistes pour pérenniser l'entreprise

## ■ Les partenariats avec les associations, l'un des moyens efficace de traduire concrètement une politique RSE

### Les 4 axes de la RSE

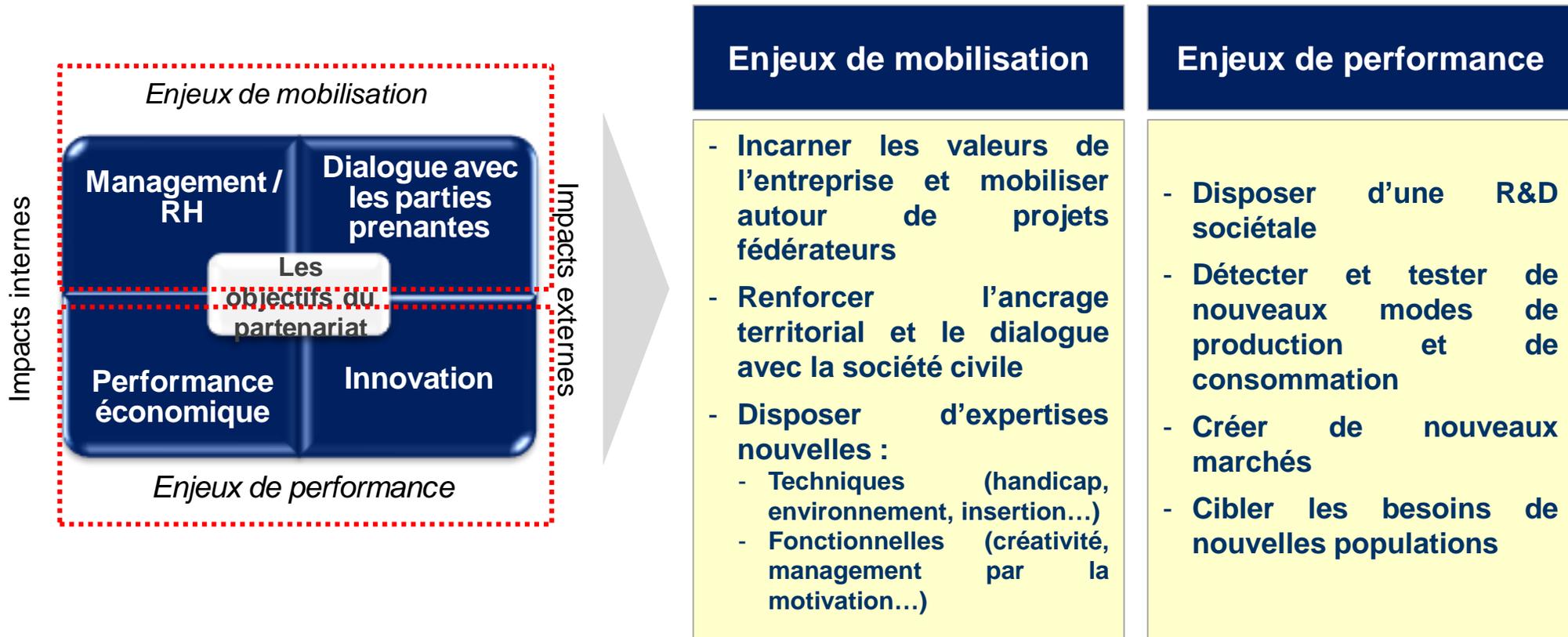


### Les 16 leviers de performance de la RSE



***Les partenariats associatifs, un outil au service de la RSE***

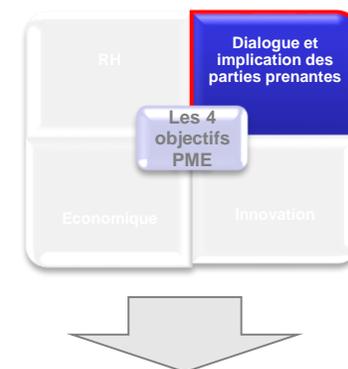
# Objectifs des partenariats pour l'entreprise



**4 objectifs qui se structurent autour de 2 axes : le renforcement des liens avec les parties prenantes de la politique RSE et l'impact sur la chaîne de valeurs**

# Dialogue avec les parties prenantes

- Des parties prenantes externes de l'entreprise multiples, dont l'implication à différents objectifs
  - Renforcer l'ancrage territorial de l'entreprise
    - ✓ Des collectivités locales
    - ✓ Des acteurs du territoire, dont les associations
  - Etendre et consolider son réseau
    - ✓ Les fédérations professionnelles
    - ✓ Les clubs d'entreprise
    - ✓ Les institutions territoriales (CESE, CCI...)
  - Traduire les valeurs de l'entreprise pour en faire un facteur de différenciation
    - ✓ Relations clients / usagers
    - ✓ Relations fournisseurs
    - ✓ Citoyens
    - ✓ Agences de notation...
- Les partenariats permettent de toucher des réseaux et des cibles complémentaires



Les parties prenantes de l'entreprise

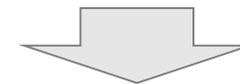
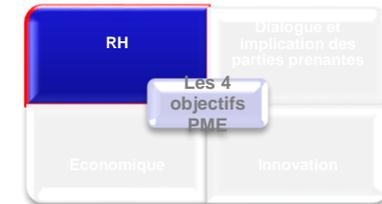


Source: CTIF, Guide de sensibilisation au DD pour les entreprises du secteur fonderie

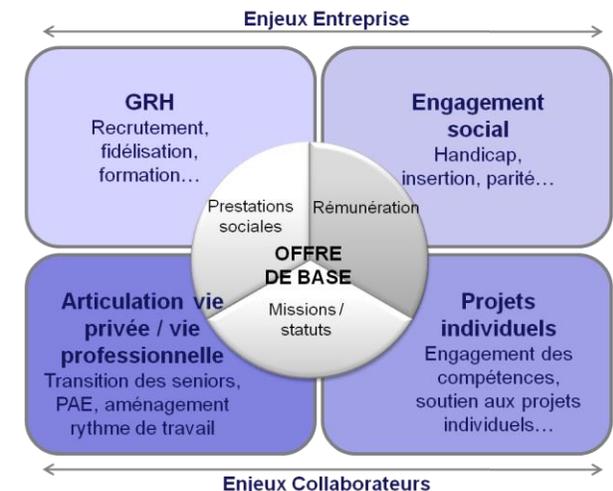
***Un écosystème capital pour l'entreprise pour lequel la RSE joue un rôle déterminant***

- Les partenariats permettent de mobiliser des compétences et des expertises complémentaires ainsi que de bénéficier d'un positionnement différent pour interpeller les collaborateurs

GRH	Recrutement, intégration, formation, fidélisation des collaborateurs...
Engagement social	Handicap, insertion, parité, diversité...
Motivation du collaborateur	Soutien aux projets personnels (congés solidaires...), engagement des compétences (mécénat de compétences, tutorat) ...
Articulation vie privée / vie professionnelle	Transition vie professionnelle / retraites Plan d'accompagnement des employés



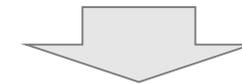
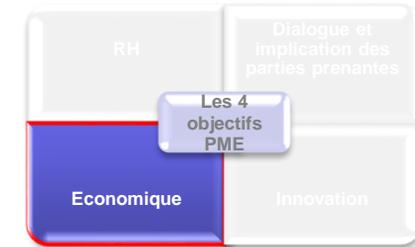
## Les leviers d'action RH



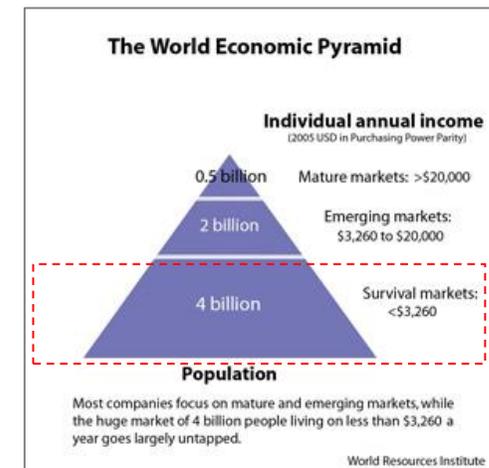
**Une grande diversité de leviers pour traiter les problématiques RH**

# Performance économique

- Le secteur associatif peut parfois être aussi un partenaire légitime de l'entreprise dans une perspective économique
  - L'optimisation des coûts
    - ✓ Notamment dans l'environnement: meilleure gestion des déchets, changement des pratiques en matière d'énergie...
  - La participation aux marchés publics
    - ✓ Clauses d'insertion obligatoires pour lesquelles le secteur associatif peut être partenaire de l'entreprise
    - ✓ Marchés publics « verts »
  - L'appui à l'élaboration d'une offre pour les publics fragiles (BoP)
    - ✓ Connaissance du public cible, canal de diffusion pertinent
      - Ex: le partenariat Croix Rouge / Blédina pour une alimentation nourrisson meilleur marché et plus nutritive à destination des publics à faible ressources
    - ✓ La capacité d'inventer de nouveaux modèles économiques en mobilisant différentes ressources
- Des solutions complémentaires d'offre peuvent contribuer à répondre aux attentes de chacun des partenaires

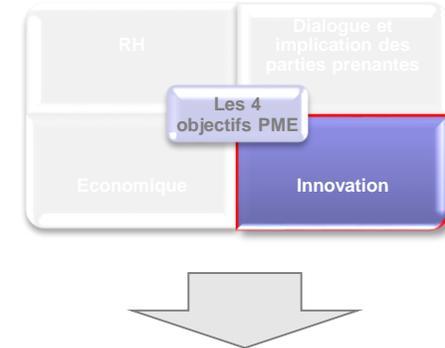


*Le potentiel du marché BoP au niveau mondial*



***Des partenariats pouvant impacter le développement économique***

- L'innovation au cœur de la performance de l'entreprise
  - 3 principaux leviers : optimisation, extension géographique et innovation
  - La durée des cycles de vie des produits a été divisée par 6 en 10 ans (de 5 ans à 18 mois)
- L'innovation est devenue multi-facettes
  - Technique et technologique (ex. / rupture technologique)...
  - ... mais aussi sociale et sociétale (ex. / services de proximité)
- Si l'innovation technique et technologique est l'apanage de l'entreprise, celle sociale et sociétale est par nature celle des associations d'intérêt général
  - Une capacité à capter les signaux faibles sur les territoires
  - Un modèle économique qui favorise la R&D



## Stratégie future

Parmi les éléments stratégiques suivants, quels sont ceux qui vous permettront de franchir des paliers de croissance importants ?



OpinionWay/Banque PALATINE pour i>TELE-Challenges – Observatoire de la performance des PME/ETI – Décembre 2010

page 20

**RSE et secteur associatif, source d'innovation pour les entreprises**

# Positionnement des entreprises

Quelle logique sous-tend la volonté de s'allier ?

	GIVE BACK	NOUVEAUX MODELES RSE	NOUVEAUX BUSINESS
Logique	Mécénat, souvent à l'initiative du dirigeant, dans une logique de « Réussite et partage »	Développement de la RSE sur les produits, services ou pratiques	<i>Social business / Licence to operate</i>
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relation la plus ancienne</li> <li>Une posture philanthrope ou une question d'image pour les plus grandes entreprises</li> <li>Une intervention loin du domaine de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volonté de faire évoluer les produits, services et/ou pratiques de l'entreprise</li> <li>Volonté de créer un lien fort avec les parties prenantes externes et d'étendre le cercle d'influence au-delà de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recherche de développement de nouveaux marchés</li> <li>Recherche de gestion du risque pour les entreprises à impact sociétal fortement négatif</li> </ul>
Finalité	Bien commun	Economie responsable	Performance économique

- Répondre à une volonté d'engagement pour contribuer à des actions d'intérêt général
- En faire, un levier de performance RSE
  - Enrichir & optimiser la proposition de valeur
  - Développer le capital humain
  - Appréhender la question environnementale
  - Renforcer l'ancrage territorial et les liens avec l'écosystème
- Innover au travers de nouvelles approches

**3 niveaux d'alliances : soutien d'initiatives d'intérêt général, échange et co-construction**

# Illustration : Réseau GDS



## Présentation de Réseau GDS

En partenariat avec : 

- Réseau GDS est une société d'économie mixte, opérateur local du réseau de distribution de gaz naturel à Strasbourg et dans une centaine de communes du Bas-Rhin :
  - Elle a pour actionnaire majoritaire la ville de Strasbourg
  - Elle a pour vocation de s'inscrire dans les politiques publiques
- Réseau GDS porte 5 grandes missions :
  - Assurer sa mission de service public
  - Assurer la sécurité des personnes et des biens
  - Raccorder de nouvelles installations
  - Promouvoir le gaz naturel
  - Déployer et gérer les ouvrages de distribution de gaz naturel
- Réseau GDS compte de nombreux clients : collectivités, fournisseurs d'énergie, entreprises, particuliers et professionnels de la chaîne gazière

**Données clés**

- 175 ans d'histoire
- CA de 49,5 M€, TRI entre 6 et 8%
- 232 collaborateurs
- 92 communes
- 1796 km de réseau
- Actionnaires :
  - ✓ Ville de Strasbourg (50, 1%)
  - ✓ CDC Infrastructure (25 %)
  - ✓ GDF Suez (24,9 %)

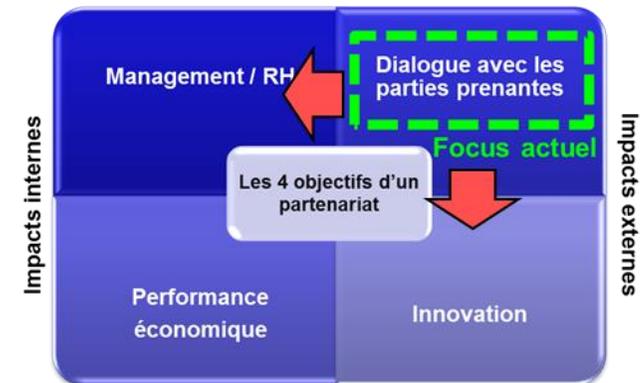


*Un opérateur de gaz naturel porteur d'une mission de service public*

	MECENAT 45 %	INNOVATION SOCIETALE 5 %	COOPERATION ECONOMIQUE 30 %	PRATIQUES RESPONSABLES 20 %
Opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SIG Basket</li> <li>■ Pierrots Vauban</li> <li>■ Etoile Noire</li> <li>■ Ass. sportive interne</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Insertion :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ADAPEI</li> <li>■ Relais</li> <li>■ Sonnenhof</li> <li>■ Pole Emploi</li> </ul> </li> <li>■ Territoire :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Idée Alsace</li> </ul> </li> </ul>
Stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ville de Strasbourg</li> <li>■ CUS</li> <li>■ Club des partenaires des quartiers Ouest</li> <li>■ EMS</li> <li>■ Université de Strasbourg</li> <li>■ Agence de l'urbanisme</li> <li>■ Alsace Alter Energie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ FACE (appartement témoin précarité énergétique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Compagnon du Devoir (création formation)</li> <li>■ Volet RSE des réponses (intervention en collège Alter Energie, gouvernance innovante, rénovation thermique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Environnement :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ INSA</li> </ul> </li> </ul>



### Enjeux de mobilisation



### Enjeux de performance

# Panorama et enjeux des associations

# Panorama du secteur associatif

## REPÈRES EN FRANCE

### DYNAMIQUE DU SECTEUR

- Plus de 1,3 M d'associations en France
- 165 000 structures employeuses
- 65 000 associations créés par an  
(un solde net de 33000 par an)

### POIDS ECONOMIQUE

- 125 Md € de valeur ajoutée\*
- 85 Md € de Budget
- 5 % de la masse salariale totale des secteurs publics et privés

### RESSOURCES HUMAINES

- 2,5 M d'ETP** dont :
- 1,5 M d'ETP salariés  
(1,8 M de salariés)
  - 1 M d'ETP de bénévoles  
(12,7 M de bénévoles)
  - 35 000 volontaires

- Le secteur est présent sur toutes les activités sociétales (social, santé, environnement, culture, sport...)
- Le secteur associatif représente entre 4 % du PIB, soit plus du secteur agroalimentaire
- Son poids est particulièrement significatifs dans 5 domaines d'activités:
  - le social (64,6 %),
  - les sports et loisirs (21,4 %),
  - l'Education (19,8 %),
  - la Santé (10,5%)

***Le secteur associatif, un acteur incontournable pour porter les actions d'intérêt général de terrain***

# Enjeux du secteur associatif

## TRIPLE ENJEUX DU SECTEUR ASSOCIATIF



### BESOINS

Une **sollicitation de plus en plus forte** pour répondre aux besoins de Société qui incite à renforcer le positionnement des associations

- ✓ **Apporter des réponses** là où ni les Pouvoirs Publics ni les entreprises ne peuvent répondre
- ✓ **Comprendre et détecter les « signaux faibles »** pour inventer et tester des solutions innovantes au service des plus fragiles

### RESSOURCES

Une **diminution des ressources** qui nécessite de revoir en profondeur le modèle économique

- ✓ **Financières** : diminution des financements des Pouvoirs Publics (50% des ressources financières)
- ✓ **RH** : Evolution du comportement des bénévoles (plus nombreux mais moins présents)

### STRUCTURES

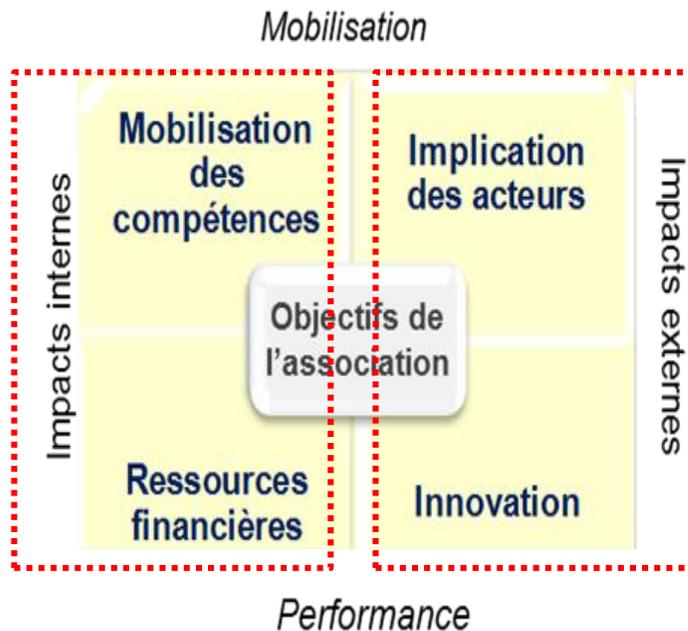
Une modification profonde des structures qui oblige à revoir en profondeur ses modes d'intervention

- ✓ **Evolution des territoires** : une diversité accrue (Région / Europe / Monde) dans un nouveau périmètre espace / temps
- ✓ **Evolutions culturelles de l'approche des bénéficiaires** :
  - de l'assistantat vers l'autonomisation des bénéficiaires
  - des réponses collectives à des réponses individuelles
  - de la standardisation de la réponse à sa personnalisation
  - des solutions locales à une vision systémique des solutions

- Un besoin de renforcer la capacité de déploiement des innovations sociétales
- Une raréfaction des ressources humaines et financières qui nécessite une stratégie d'ouverture
- Une politique d'alliances entre associations et autres acteurs (publics / privés) pour co-construire des solutions pérennes

***Un besoin d'alliances pour faire face au nouveau paradigme : faire plus avec moins\* !***

# Objectifs et bénéfices potentiels pour l'association



## Diversification des ressources

- Capter de nouvelles ressources financières pour pérenniser et développer le projet
- Mobiliser des ressources humaines au-delà des réseaux associatif
- Bénéficier de compétences « rares » pour les projets complexes

## Renforcement du projet associatif

- Utiliser les réseaux de l'entreprise pour passer un message
- Contribuer concrètement à la transformation des entreprises (ex . . : handicap, environnement, insertion...)
- Disposer d'une capacité d'investissement et de compétences « d'industrialisation » pour essayer les projets innovant

**4 objectifs qui se structurent autour de 2 axes :  
la consolidation des moyens et le rayonnement du projet**

# Illustration : Réseau Cocagne

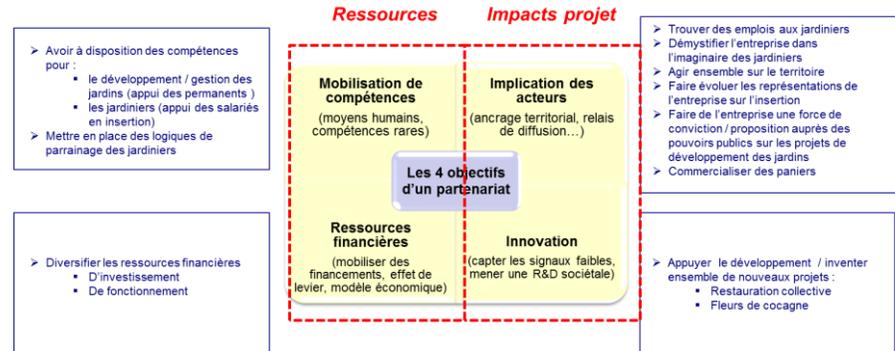
## Le projet associatif En quelques mots...

### Quelques repères – chiffres 2011

- Les jardins de Cocagne sont des exploitations maraîchères biologiques à vocation d'insertion sociale et professionnelle.
- Leur mission est fondée sur une triple dimension ...
  - Lutter contre l'exclusion et la précarité en mobilisant les conditions d'un retour à l'emploi durable, chez des femmes et des hommes en difficultés sociales et professionnelles, dans le cadre d'une activité de travail valorisante en...
  - Produire dans le respect du cahier des charges de l'Agriculture Biologique, tout en favorisant l'intégration du secteur professionnel agricole local
  - Commercialiser la production auprès d'un réseau d'adhérents-consommateurs
- Le réseau cocagne regroupe l'ensemble des Jardins de Cocagne actifs et en création sur le territoire français

- 120 jardins (110 adhérents et 10 en création) sur l'ensemble du territoire
  - 4 000 jardiniers (salariés en contrat d'insertion)
  - 700 encadrement
  - 20 000 adhérents-consommateurs
  - 1 500 bénévoles
- Budget :
  - > Consolidé Jardins de Cocagne : environ 30 M€ (moyenne 450 K€)
  - > Budget Réseau Cocagne : 1,7 M€
- Dates clés :
  - > 1991 : création du premier jardin de cocagne
  - > 1999 : création du réseau cocagne

**Des exploitations maraîchères biologiques à vocation d'insertion sociale et professionnelle**



### APPORT POUR L'ASSOCIATION

Financements (+)  
Relais de commercialisation (+)



**PARTENARIAT « MECENAT »**

### CONTRE PARTIES POUR L'ENTREPRISE

Information régulière de l'entreprise  
Mise en place actions terrain (parrainage, visites, simulation entretiens...)  
Mise à disposition paniers  
Mobilisation collective de collaborateurs (attention : complexité)

Insertion de jardiniers (+)  
Financements (+)  
Apport d'expertises (+)

**PRATIQUES RESPONSABLES**

Animation de groupes à des rencontres / échanges / de réflexion avec des pairs ou parties prenantes du territoire

Insertion de jardiniers (+++)  
Relais de commercialisation (+++)  
Financements (+++)  
Apport d'expertises (+++)

**INNOVATIONS SOCIETALES**

Evolution des pratiques de l'entreprise  
Co-construction de la solution et réponse à des enjeux de l'entreprise  
Renforcement du positionnement d'acteur de développement du territoire

Insertion de jardiniers (++)  
Financements (++)

**COOPERATION ECONOMIQUES**

Intégration de personnel en insertion  
Renforcement de la capacité à répondre à des appels d'offres

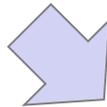
**Des opportunités nombreuses au-delà du mécénat**

# Enjeux des territoires

# En synthèse, Les enjeux pour le territoire

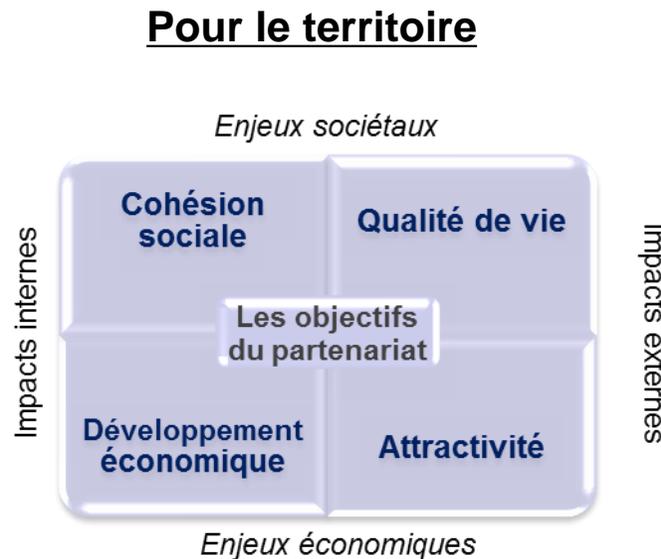
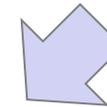
## Répondre aux enjeux de croissance durable

- **SANTÉ** : AFM / industrie pharmaceutique : biothérapie innovante
- **ENVIRONNEMENT-SIAE** : MILLET / ADB : filière de recyclage bois



## Répondre aux fragilités du territoire

- **PRECARITE** : GDF-SUEZ / réseau 200 associations : précarité énergétique
- **HANDICAP** : Jacede / LaPoste-SFR-Humanis : guide de l'accessibilité



***Les partenariats, un outil innovant pour répondre aux défis des territoires***

# Illustration : Charenton Saint Maurice



## Communauté de communes de Charenton-Saint-Maurice

### Fiche d'identité

**Objet : mobilisation des entreprises, associations et entreprises du territoire pour répondre aux fragilités des territoires.**

**Territoire :** Charenton Saint Maurice

**Statut :** Collectivité territoriale

### Genèse

En 2010, à l'occasion de l'étude de l'Observatoire national des partenariats auprès des Collectivités territoriales, une rencontre est organisée avec des élus de la Communauté de communes de Charenton-Saint-Maurice. Intéressés par le sujet, ils ont souhaité poursuivre la réflexion et mettre en place une démarche participative de co-construction sur leur territoire.

### Objectif

Sous l'impulsion de la Communauté de communes, l'objectif est de mobiliser les entreprises et associations du territoire pour identifier et construire des actions collectives répondant aux fragilités du territoire. La démarche est baptisée « Agir ensemble à Charenton – saint Maurice ».

### Activités en matière de partenariats

Animation d'une démarche territoriale en 4 étapes :



### Résultats

Mise en place de 7 actions concrètes partenariales sur le territoire :

- **Handicap :** création d'un réseau territorial de référents sur le handicap, organisation d'un Raid sportif pour les personnes en situation de handicap
- **Insertion des jeunes :** création d'un parcours-action vers le monde professionnel pour les jeunes, organisation d'interventions par des professionnels pour présenter les métiers du territoire
- **Lutte contre la précarité :** création d'un réseau d'entraide local, création d'un observatoire des fragilités locales pour prévenir la précarité
- **Action transverse aux trois thématiques :** réalisation d'un guide des acteurs, ressources et dispositifs d'aide du territoire

### Prochaines étapes

Trouver un modèle pérenne de l'animation des entreprises et associations du territoire



### Les actions et leurs référents

#### Le handicap :

- *Créer un réseau territorial de référents sur le handicap* - Mme Christelle Kilani
- *Organiser un Raid sportif pour les personnes en situation de handicap* - M. Laurent Martinez et M. Didier Dischamps, Président de l'Académie de boxe de Charenton

#### L'insertion des jeunes :

- *Créer un parcours-action vers le monde professionnel pour les jeunes du territoire* - M. Dominique LÉgitimus, Formateur indépendant, Mme Frédérique Marquet et M. Olivier Maréchal, Directeur du service jeunesse de Saint Maurice
- *Organiser des interventions par des professionnels pour présenter les métiers du territoire* - M. Philippe Laurent

#### La lutte contre la précarité :

- *Créer un réseau d'entraide local* - Mme Evelyne PRAT, trésorière du Club CGE et M. Philippe Jouenny
- *Créer un observatoire des fragilités locales pour prévenir l'aggravation de la précarité* - M. Paul CHEYROUZE

#### Action transverse aux trois thématiques :

- *Réaliser un guide détaillé sur les acteurs, ressources et dispositifs d'aide du territoire* - M. Jeremy Jay,



Etat des lieux des partenariats association-entreprise en France

Typologie des partenariats associations - entreprise

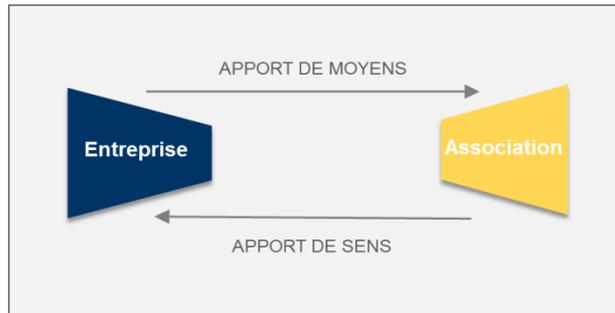
Enjeux et objectifs des partenaires... et des territoires



**Co-construire, conclusions... pour aller plus loin !**

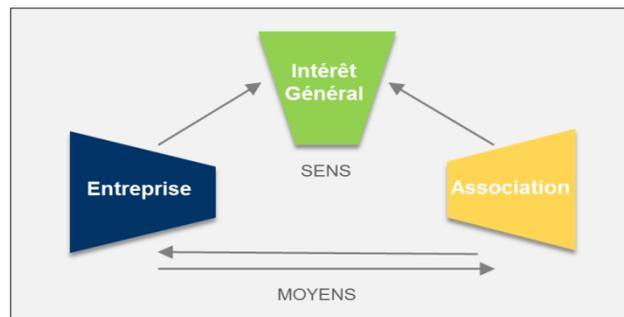
# L'évolution du concept de partenariat

- La plupart des relations partenariales entre associations et entreprises ont historiquement connu une logique d'échange :



- La relation, plus ou moins équilibrée a pour vocation un échange de bons procédés...
- ... mais comporte un risque d'instrumentalisation
  - ✓ Au profit de l'entreprise (exemple de green washing)...
  - ✓ ... Mais le plus souvent, au profit de l'association (un moyen par exemple de s'émanciper des pouvoirs publics)

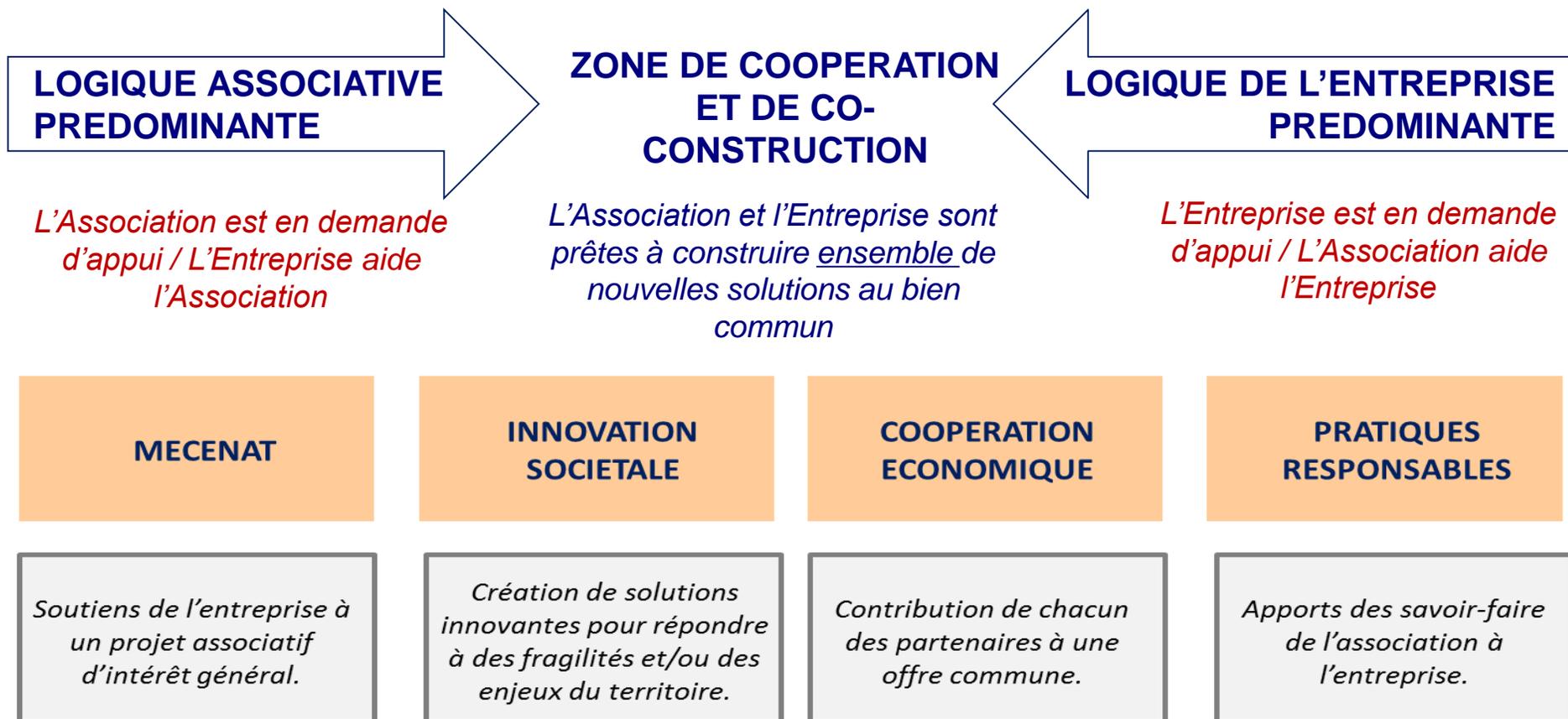
- Mais on observe l'apparition d'une nouvelle tendance :



- Un partage de la finalité d'intérêt général
- Un changement de logique : de l'échange à la co-construction

***Une évolution qui induit une modification des modes de partenariat***

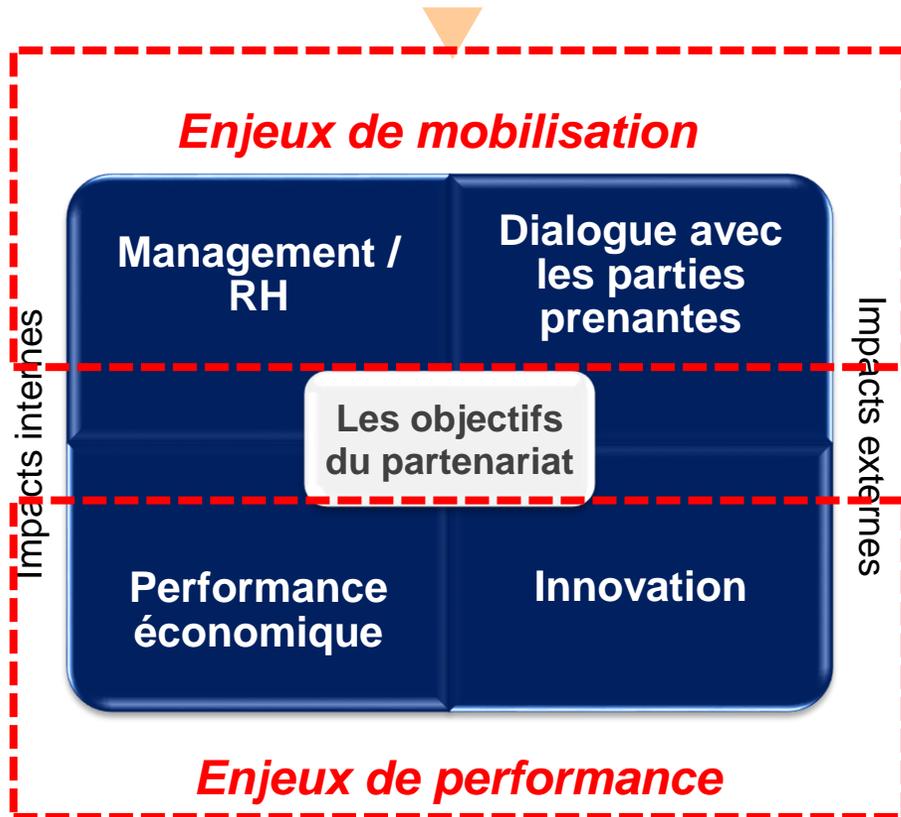
# Positionnement des partenariats



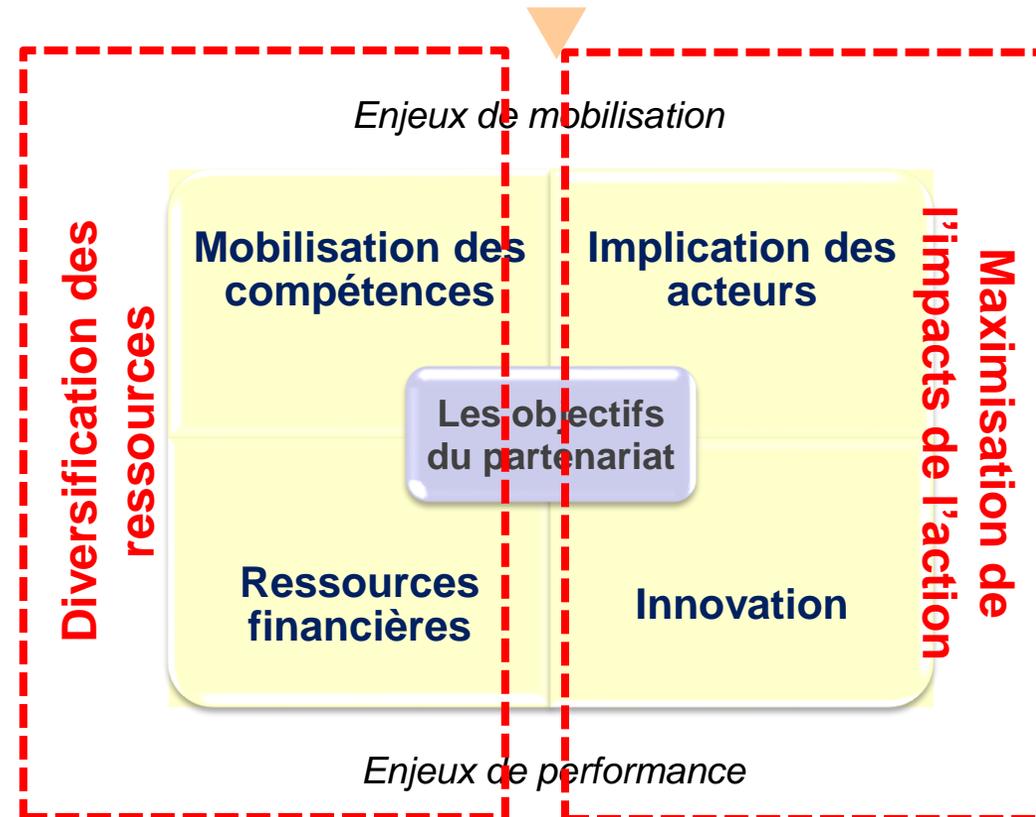
***Un choix selon les objectifs et à la volonté de positionnement des acteurs***

# En synthèse, Les objectifs pour les partenaires

## POUR LES ENTREPRISES

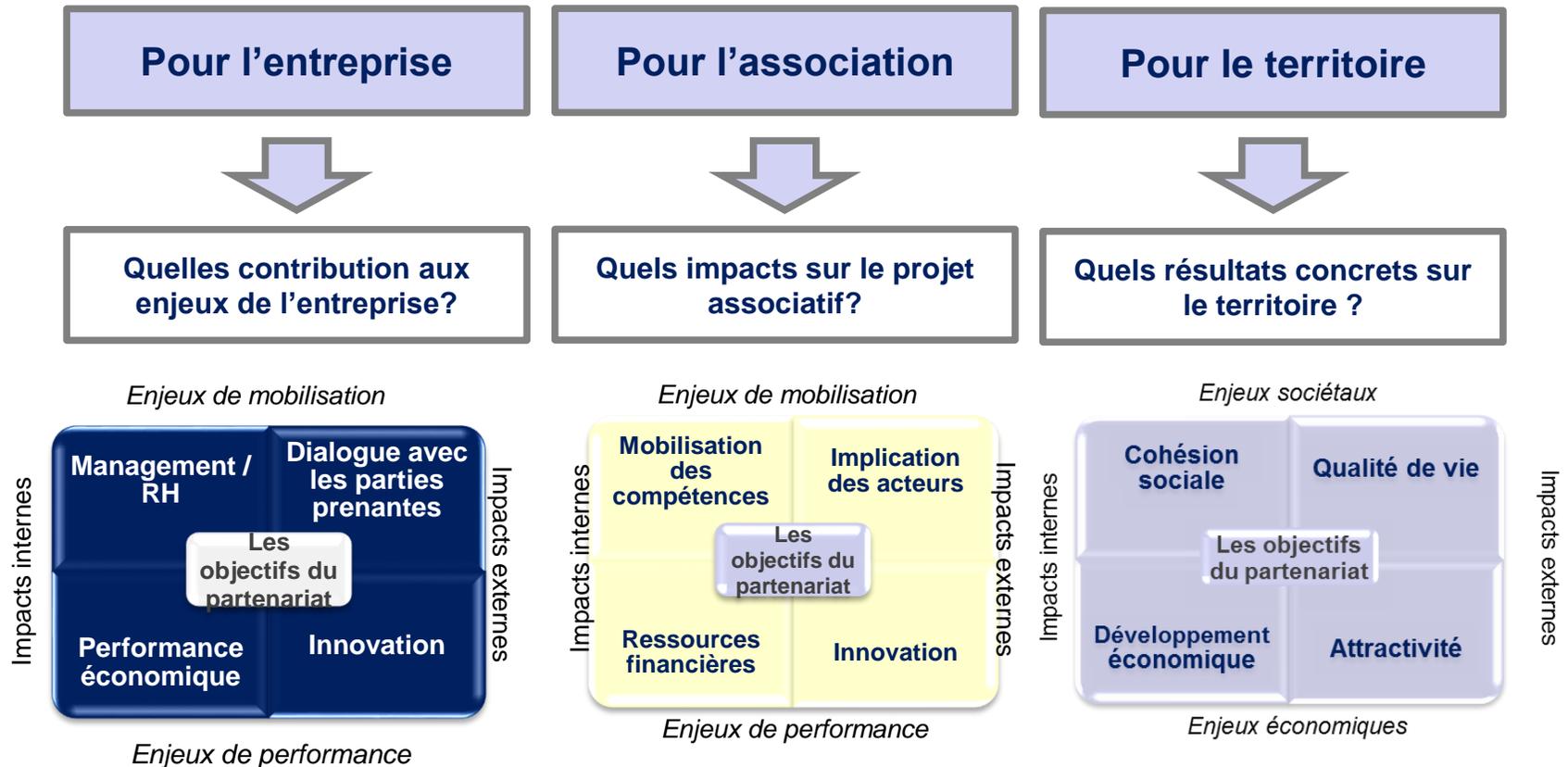


## POUR LES ASSOCIATIONS



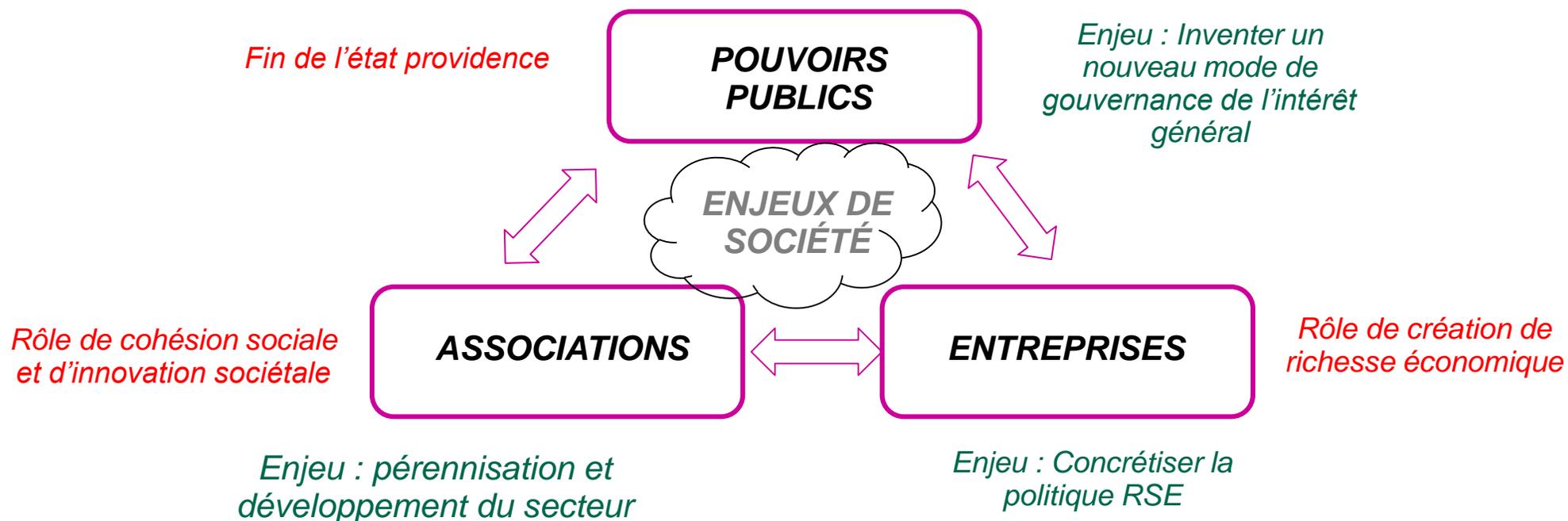
**Clarifier les objectifs pour chacun des partenaires pour initier le dialogue**

# L'évaluation des partenariats



**Le bien commun, la 3<sup>ème</sup> dimension d'un partenariat association - entreprise**

# La co-construction du bien commun



**84% des Français\* pensent qu'il est urgent qu'associations et entreprises travaillent ensemble pour résoudre les problèmes de Société**

# Pour aller plus loin !

- Le RAMEAU publie régulièrement des outils prospectifs, stratégiques et opérationnels pour aider associations et entreprises à développer des alliances innovantes
- Il mettra à partir du 1<sup>er</sup> trimestre 2015 26 parcours de découverte et d'appropriation de ses travaux en « open source » pour les décideurs, les praticiens et les experts

## Objectifs

- Se positionner dans le mouvement en marche de co-construction
- Structurer la mise en œuvre de sa stratégie de partenariat
- Mobiliser les énergies pour impulser une dynamique partenariale

## Cibles

- Responsables de petites et moyennes associations

## Contexte et objectifs **Présentation du Kit « Partenariats avec les entreprises »**

### Cadre de référence

- **Référentiel sur les partenariats** (CIDES – Le RAMEAU, 2011)
- **Guide pratique sur les partenariats** (ORSE – Le RAMEAU, 2012)

### Illustrations

- **16 études de cas** représentatives de la diversité des partenariats

### Méthode

- **Autodiagnostic : les questions à se poser**
- **Support de diagnostic : comment initier une démarche**

### Boîte à outils (fiches conjoncture, pratiques, outils)

#### Fiche conjoncture

- Etat des lieux des partenariats en France

#### Fiches pratiques

- Typologie des partenariats
- Objectifs d'un partenariat
- Moyens mis à disposition de l'association
- Processus de mise en œuvre du partenariat

#### Fiches outils

- Charte de Mécénat
- Modèle de convention de partenariat

**Le RAMEAU reste à votre disposition pour vous transmettre de plus amples informations, visiter le site internet...**

### Le guide « Construire Ensemble », un outil pratique d'aide à la décision des dirigeants sur les partenariats entreprise / association

- **Outiller les dirigeants dans leur réflexion stratégique partenariale :**
  - Qu'est-il possible pour une association et une entreprise de faire ensemble ?
  - A quels enjeux de l'entreprise les partenariats répondent-ils ?
  - Qui sont les associations en France ?
  - Comment faire pour construire un partenariat équilibré et durable ?
- **Un guide pratique :**
  - Des Repères en 4 pages, pour comprendre l'essentiel
  - Des Focus par thématiques, étayés d'exemples concrets
  - Des fiches outils



*Un outil pratique structuré autour de cas concrets*