Le RAMEAU

CNAM

RSE & Partenariats associatifs

12 février 2019

1, Allée Charles V - 94300 VINCENNES
Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr
www.lerameau.fr

Intervention pour :

le cnam

Le RAMEAU

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 empirique sur les **alliances innovantes** au service du bien commun. Dans ce cadre, il observe et mène des expérimentations depuis 2006.
- Après un minimum de 7 ans d'analyse des pratiques de terrain, les résultats sont capitalisés, modélisés et publiés pour **outiller les organisations et les territoires**

Les partenariats, un levier d'action au cœur de la RSE des entreprises

Le RAMEAU en quelques mots

Laboratoire de recherche empirique,
sous statut associatif d'intérêt général, créé en 2006

12 ans de recherche appliquée

12 plateformes de capitalisation

500 organisations bénéficiaires

70 M€ mobilisés pour l'innovations sociétales

1 M€ de budget / 5 permanents

Co-fondateur de :

L'Observatoire des Partenariats · ADASI · Réseau des pionniers des alliances en territoire · Réseau des Collectivités pour la Constructions Communes

En partenariat avec notamment :

Fondation EDF · Caisse des Dépôts · Fondation Bettencourt Schueller · ADASI · Renault · AG2R La Mondiale · Unis-Cité · wimoov · Mitsubishi Electric · Alsace Active · AFM · MEDEF · Caisse d'Épargne · La Poste · Le Comptoir Associatif · ESSEC Business School · ENGIE · CAF · United Way · réseaugds · Consult in France · Generali · habitat et humanisme

© Le RAMEAU / 2019

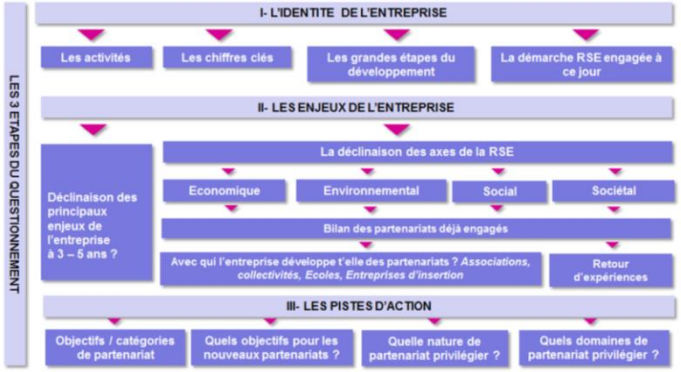
Sources principales : 2 programmes

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 cinquantaine 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 le réseau des pionniers des Alliances en territoire sur le partage d'expériences entre les territoires

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

© Le RAMEAU / 2019

Sommaire

- **Enjeux et typologie des partenariats**

L'état des lieux des partenariats en France

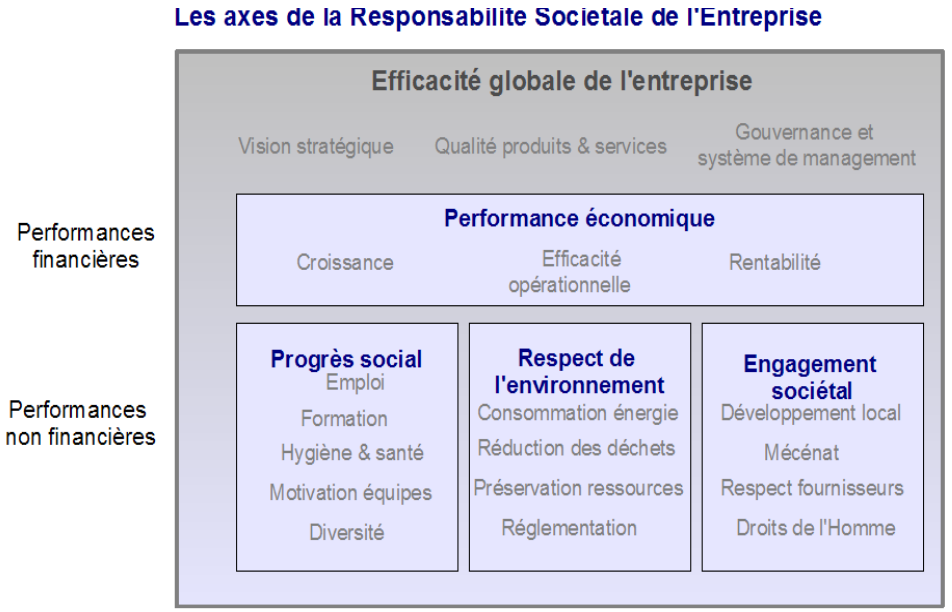
Les démarches d'innovation territoriale

Co-construire… pour aller plus loin !

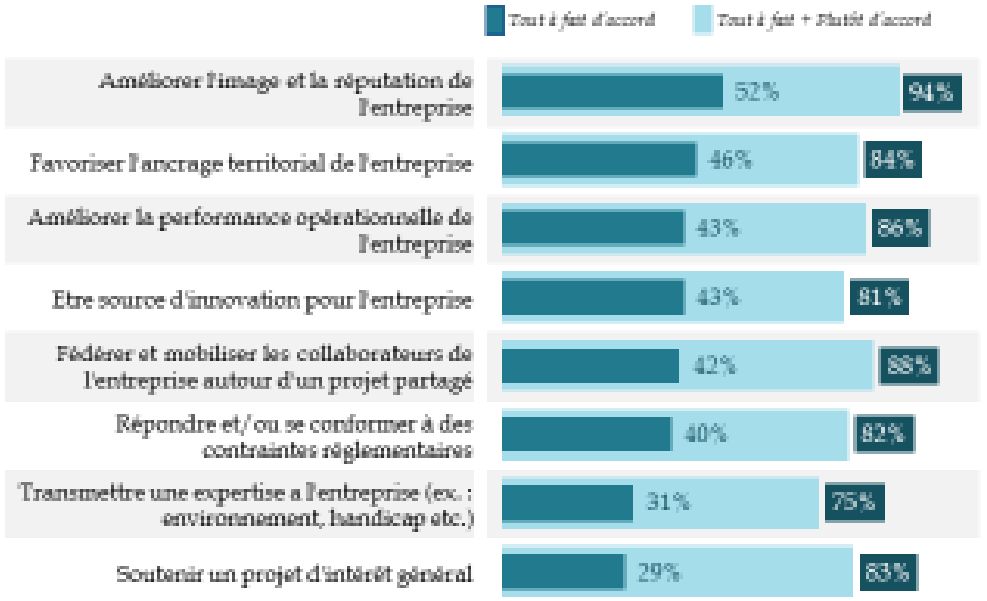
© Le RAMEAU / 2019

Des enjeux RSE aux politiques partenariales

LES 4 AXES DE LA RSE



LES ENJEUX DES PARTENARIATS*

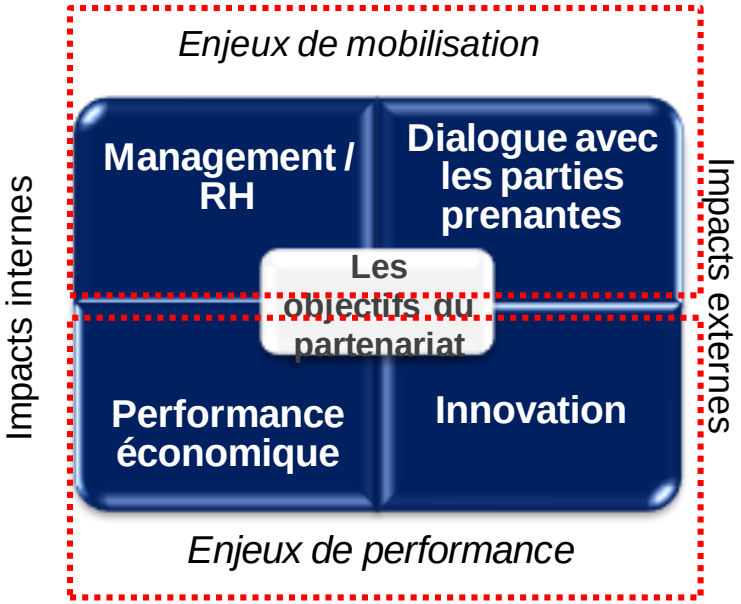


Les partenariats, un outil au service de la RSE

** Sources : Etude PHARE-Entreprises de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpnionWay, novembre 2015)*

© Le RAMEAU / 2019

Les objectifs des partenariats



4 leviers à la fois de mobilisation et de performance

© Le RAMEAU / 2019

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

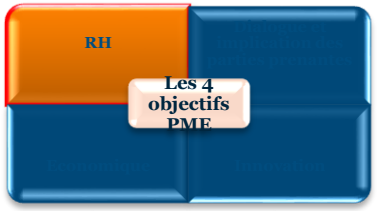
Un écosystème capital pour l'entreprise pour lequel la RSE joue un rôle déterminant

© Le RAMEAU / 2019

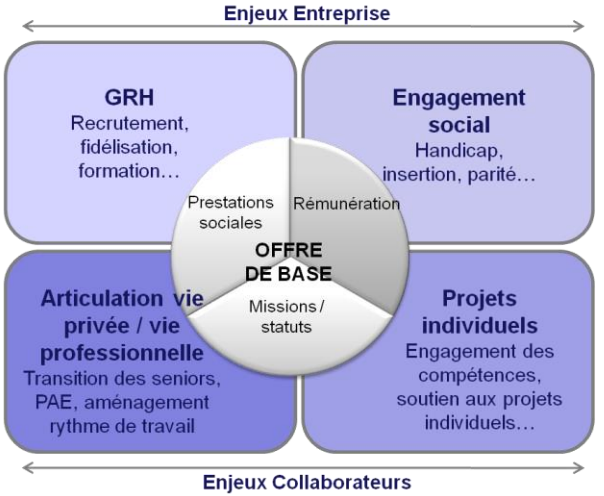
Management / RH

- 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

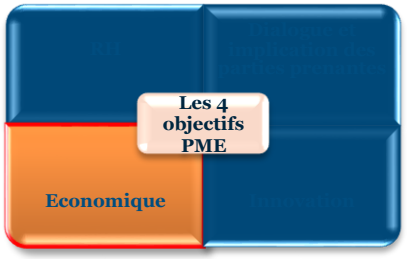


Une grande diversité de leviers pour traiter les problématiques RH

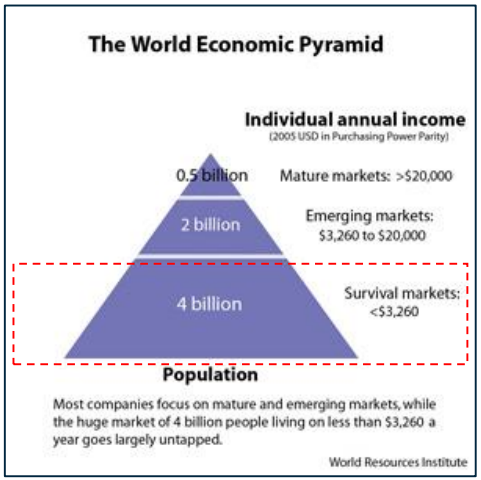
© Le RAMEAU / 2019

Performance économique

- Le secteur associatif peut être 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 Renault – Wimoov sur la mobilité durable
    - ✓ La capacité d'inventer de nouveaux modèles économiques en mobilisant différentes ressources
- Des solutions complémentaires d'offre peuvent contribuer à répondre aux enjeux de chacun des partenaires



Le potentiel du marché BoP au niveau mondial

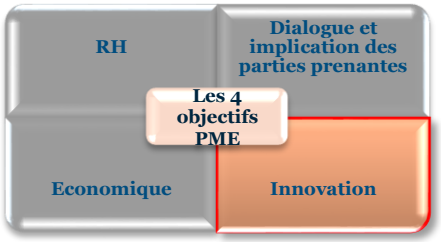


Des partenariats pouvant impacter le développement économique

© Le RAMEAU / 2019

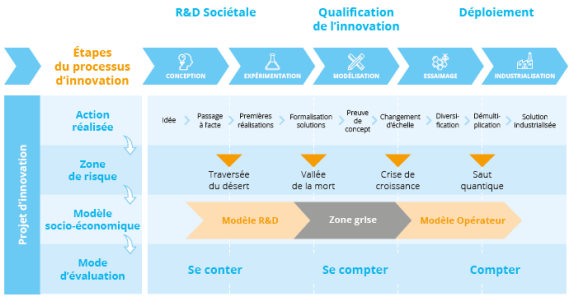
Innovation

- 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



Le processus d'innovation sociétale

(cf. référentiel « modèle d'investisseur sociétal », 2015 et guide « l'investissement sociétal en actions ! », 2018)



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

© Le RAMEAU / 2019

Les catégories de partenariat

LOGIQUE ASSOCIATIVE ◀ ▶ *LOGIQUE ENTREPRISE*

	MECENAT	INNOVATION SOCIETALE	COOPERATION ECONOMIQUE	PRATIQUES RESPONSABLES
DÉFINITION	Soutiens de l'entreprise au projet d'intérêt général de associatif.	Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités.	Contribution de chacun à la réalisation d'une offre commune.	Contribution de l'association à l'évolution des pratiques de l'entreprise.
ILLUSTRATION	✓ **Apprentis d'Auteuil - Fondation Paul Bocuse** sur la formation de jeunes en insertion ✓ **Emmaüs France - ENGIE** pour lutter contre la précarité énergétique	✓ **Cresus – Banque Postale Fi**: prévention du surendettement ✓ **Renault – Wimoov** : accompagnement de la mobilité inclusive	✓ **DNDI – Sanofi-Aventis** sur l'accès aux soins ✓ **ARES – Norbert Dentressangle:** plateforme logistique partagée	✓ **CPIE – Toyota** sur la préservation de la biodiversité du site ✓ **JMV – Sati** sur la valorisation des déchets de l'entreprise

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

© Le RAMEAU / 2019

Illustration : Réseau GDS

En partenariat avec : le labo

LE RAMEAU

Présentation de Réseau GDS

- 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

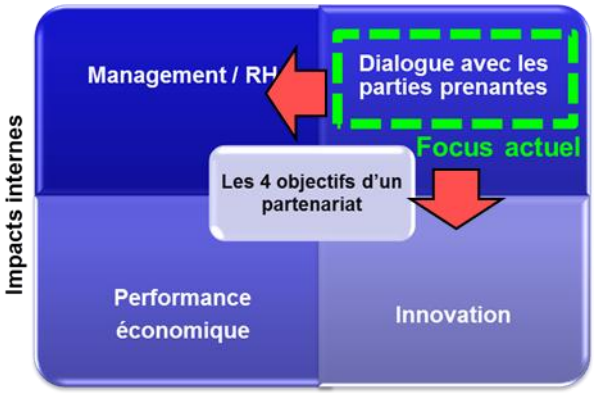
Données clés

- 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	▪ SIG Basket ▪ Pierrots Vauban ▪ Etoile Noire ▪ Ass. sportive interne			Insertion : ▪ ADAPEI ▪ Relais ▪ Sonnenhof ▪ Pole Emploi Territoire: ▪ Idée Alsace
Stratégiques	▪ Ville de Strasbourg ▪ CUS ▪ Club des partenaires des quartiers Ouest ▪ EMS ▪ Université de Strasbourg ▪ Agence de l'urbanisme ▪ Alsace Alter Energie	▪ FACE (appartement témoin précarité énergétique)	▪ Compagnon du Devoir (création formation) ▪ Volet RSE des réponses (intervention en collège Alter Energie, gouvernance innovante, rénovation thermique)	Environnement : ▪ INSA

Enjeux de mobilisation



Enjeux de performance

Sommaire

Enjeux et typologie des partenariats

► **L'état des lieux des partenariats en France**

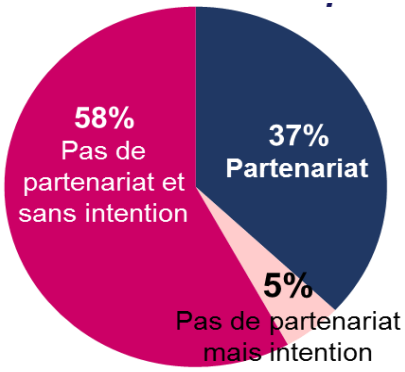
Les démarches d'innovation territoriale

Co-construire… pour aller plus loin !

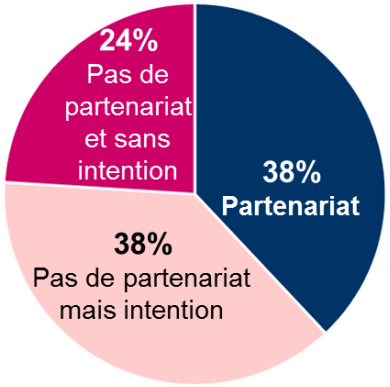
© Le RAMEAU / 2019

Etat des lieux des partenariats en France (1/2)

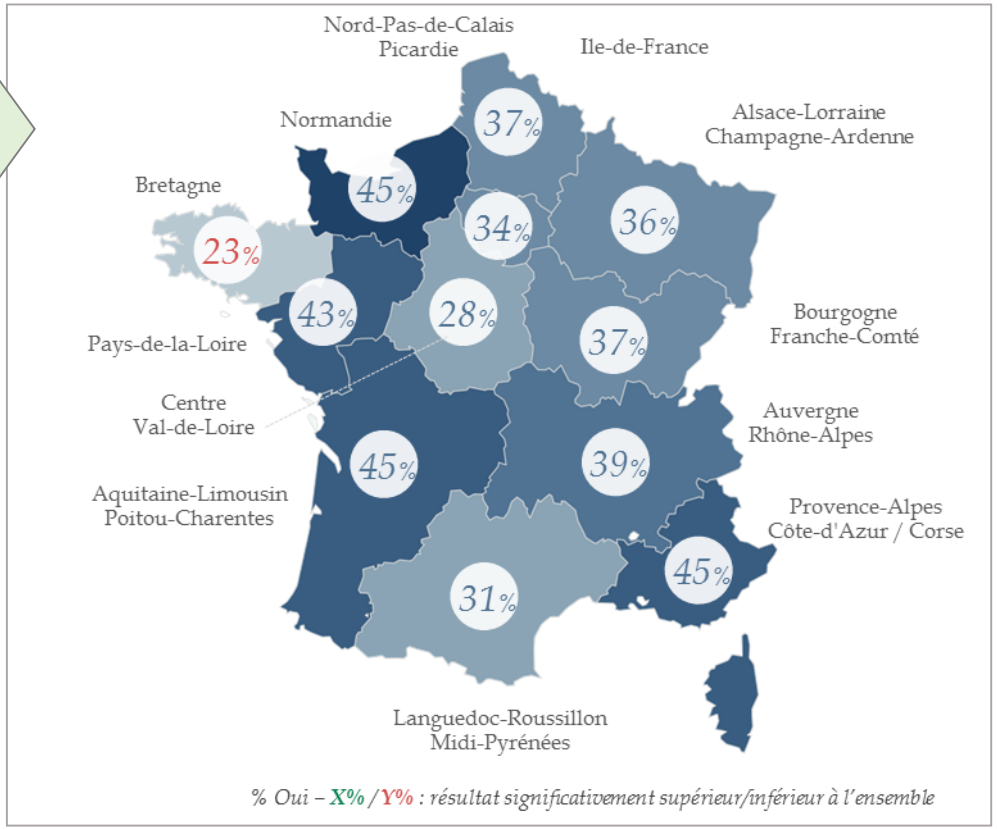
Du côté des entreprises



Du côté des associations



En territoire

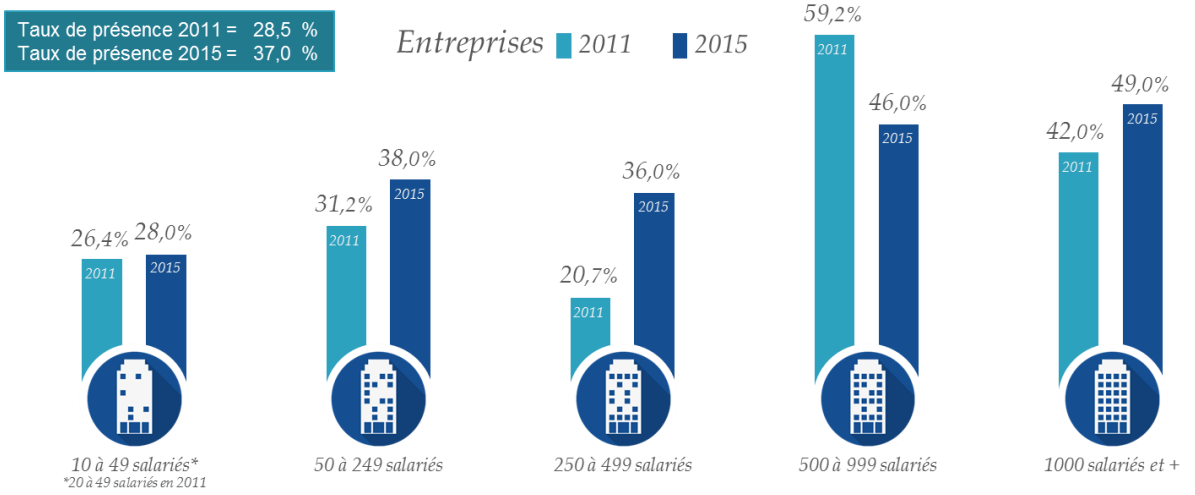


Un mouvement en développement, autour de spécificités territoriales fortes

Sources : PHARE-Citoyens (Comisis-OpinionWay, sept 2015), PHARE-Entreprises (Comisis, oct 2015), PHARE-Associations (Comisis, nov 1015)

© Le RAMEAU / 2019

L'état des lieux des partenariats en France (2/2)

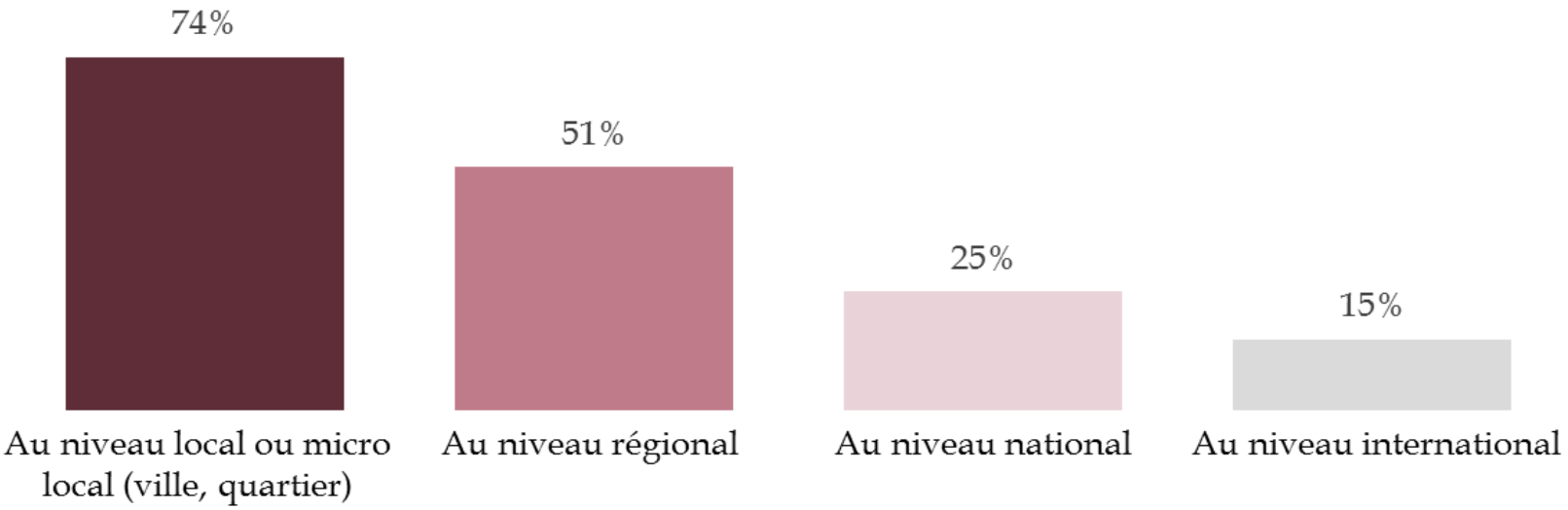


Une progression des PME et un questionnement des ETI, autour de mode d'engagement très différents

** Sources : Etude PHARE-Entreprises de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpnionWay, novembre 2015)*

© Le RAMEAU / 2019

La territorialité des partenariats



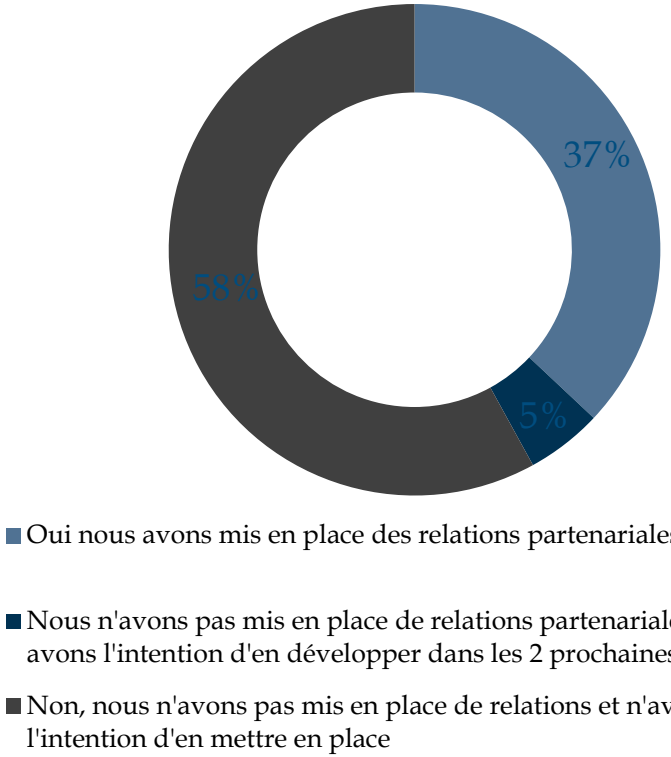
Des partenariats aux liens forts avec le territoire

** Sources : Etude PHARE-Entreprises de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpnionWay, novembre 2015)*

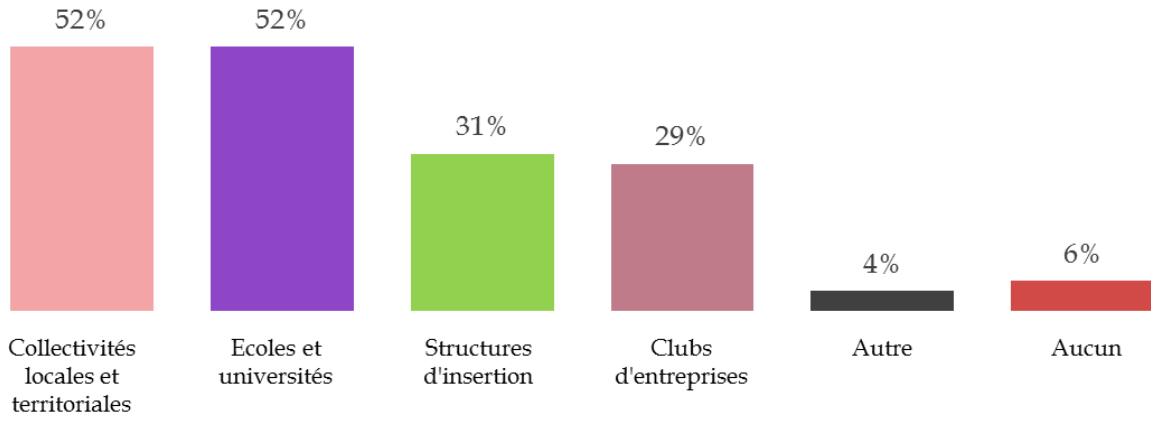
© Le RAMEAU / 2019

Les partenaires de l'entreprise

PARTENARIATS AVEC LES ASSOCIATIONS…



… ET AUTRES PARTENAIRES TERRITORIAUX



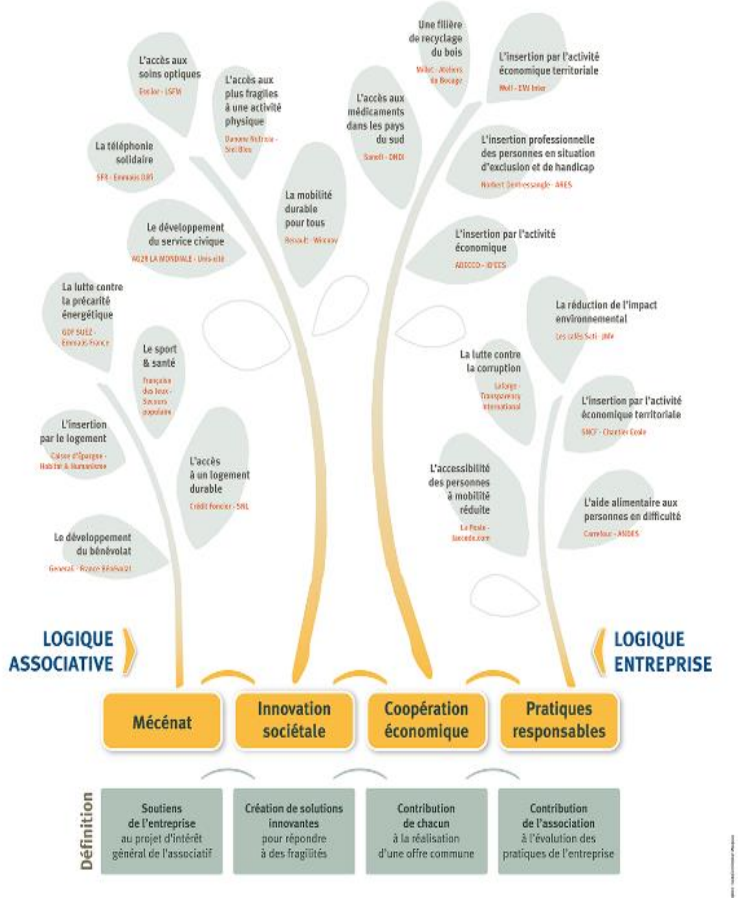
Des partenariats multiples pour agir ensemble sur le territoire

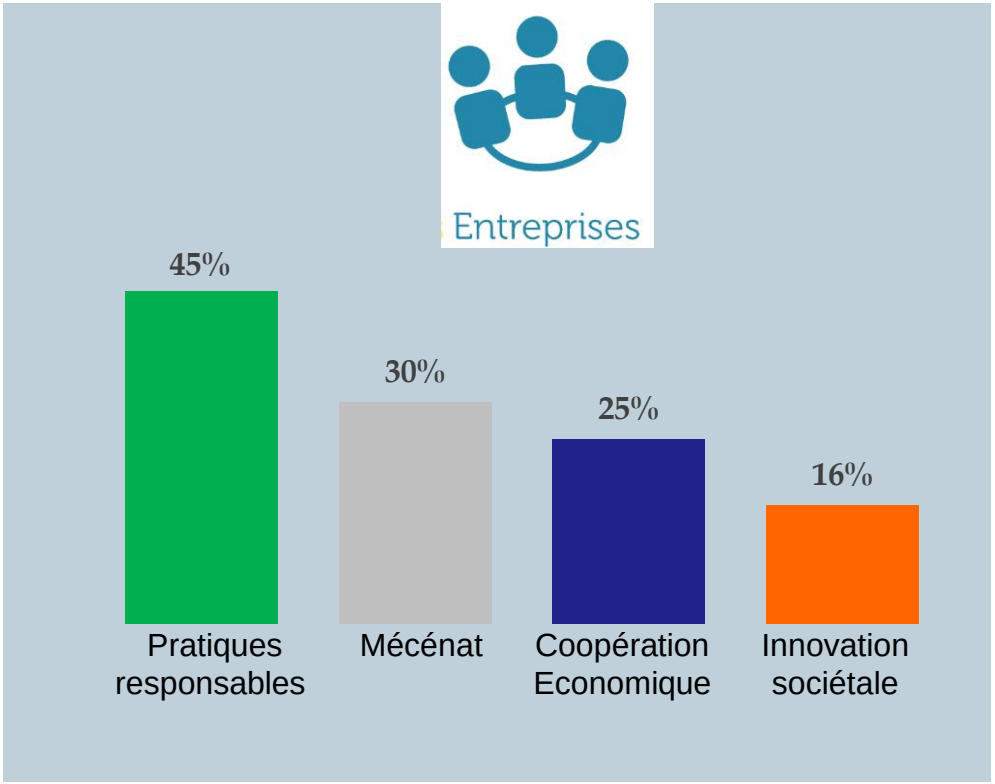
** Sources : Etude PHARE-Entreprises de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpnionWay, novembre 2015)*

© Le RAMEAU / 2019

*Base : Ensemble des **Entreprises et de leurs établissements** de 10 salariés et + = 221.900*

Les pratiques partenariales des entreprises





Une nature de partenariats en mutation

** Sources : Etude PHARE-Entreprises de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpnionWay, novembre 2015)*

© Le RAMEAU / 2019

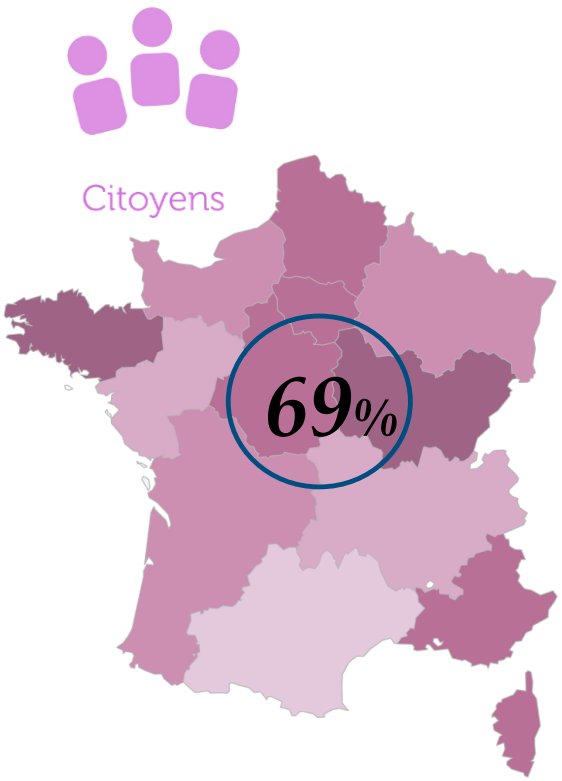
La 3ème ère des relations partenariales

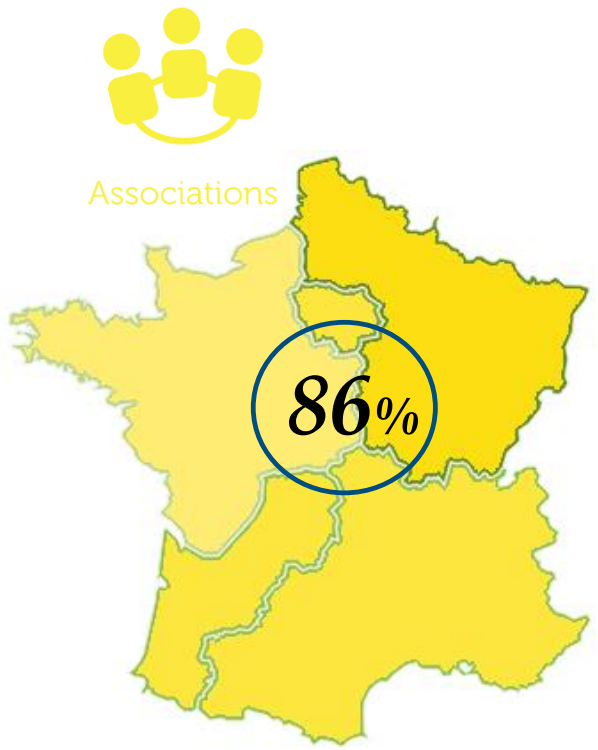
La maturité des relations partenariales a évolué dans le temps.

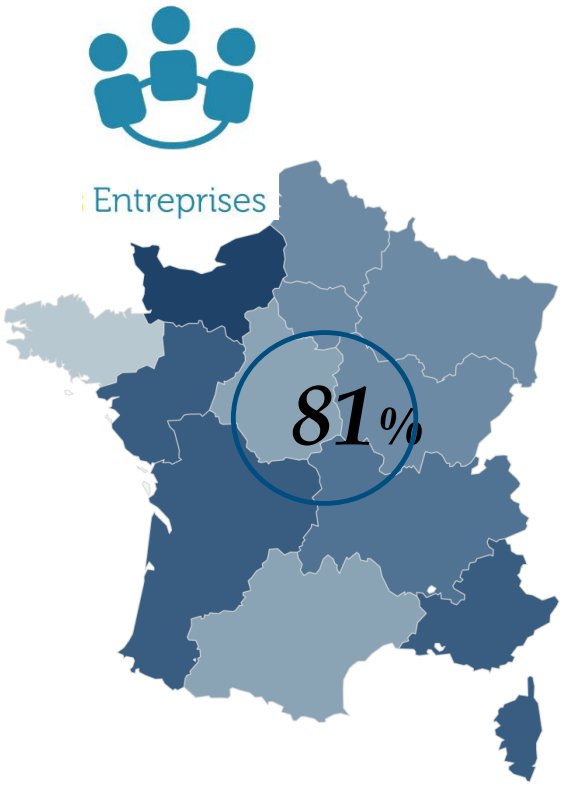
Nous sommes aujourd'hui à l'émergence d'une 3ème ère de ces relations qui intègre les différents objectifs et notamment celui de déployer à grande échelle des solutions sociétales

© Le RAMEAU / 2019

Les partenariats, source d'innovation







Un « devoir d'alliances » plébiscités pour réduire les fragilités et pour créer de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois

Sources : PHARE-Citoyens (Comisis-OpinionWay, sept 2015), PHARE-Entreprises (Comisis, oct 2015), PHARE-Associations (Comisis, nov 1015)

© Le RAMEAU / 2019

Sommaire

Enjeux et typologie des partenariats

L'état des lieux des partenariats en France

► **Les démarches d'innovation territoriale**

Co-construire… pour aller plus loin !

© Le RAMEAU / 2019

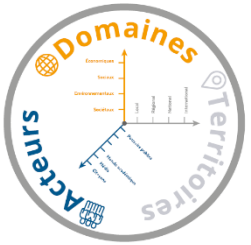
Les ODD, un nouveau cadre partagé

Un cadre systémique pour appréhender les enjeux collectifs…

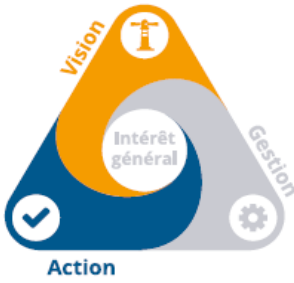
16 objectifs complémentaires et un moyen pour y parvenir

… qui pose 3 nouveaux paradigmes !

De nouvelles articulations à inventer



Un nouvel équilibre entre 3 leviers collectifs



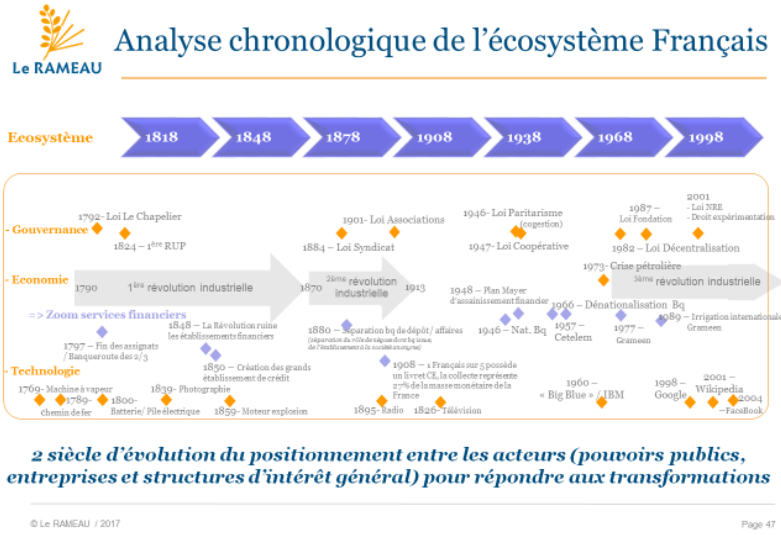
Tous mobilisés

Des enjeux tant sur les solutions que sur la méthode pour y parvenir

Les ODD modélisent un changement systémique

Les entreprises mobilisées

Un historique complexe entre entreprises et intérêt général en France



2 siècle d'évolution du positionnement entre les acteurs (pouvoirs publics, entreprises et structures d'intérêt général) pour répondre aux transformations

200 ans d'histoire complexe depuis « l'invention » de l'entreprise sur sa place dans les enjeux collectifs

3 leviers selon la maturité des entreprises

Le mécénat / solidarité

La RSE / nouvelles pratiques

L'innovation sociétale / R&D expérimentale

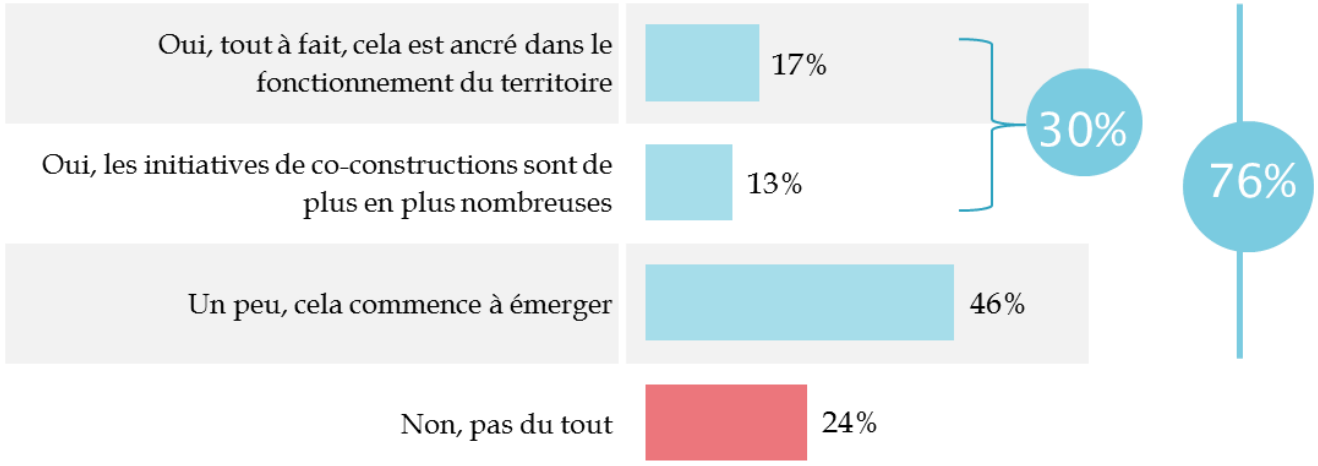
Chacun peut se saisir du(des) levier(s) selon son degré de maturité

Un engagement sociétal de l'entreprise qui devient stratégique… qui s'expérimente sur les territoires

La dynamique de co-construction territoriale

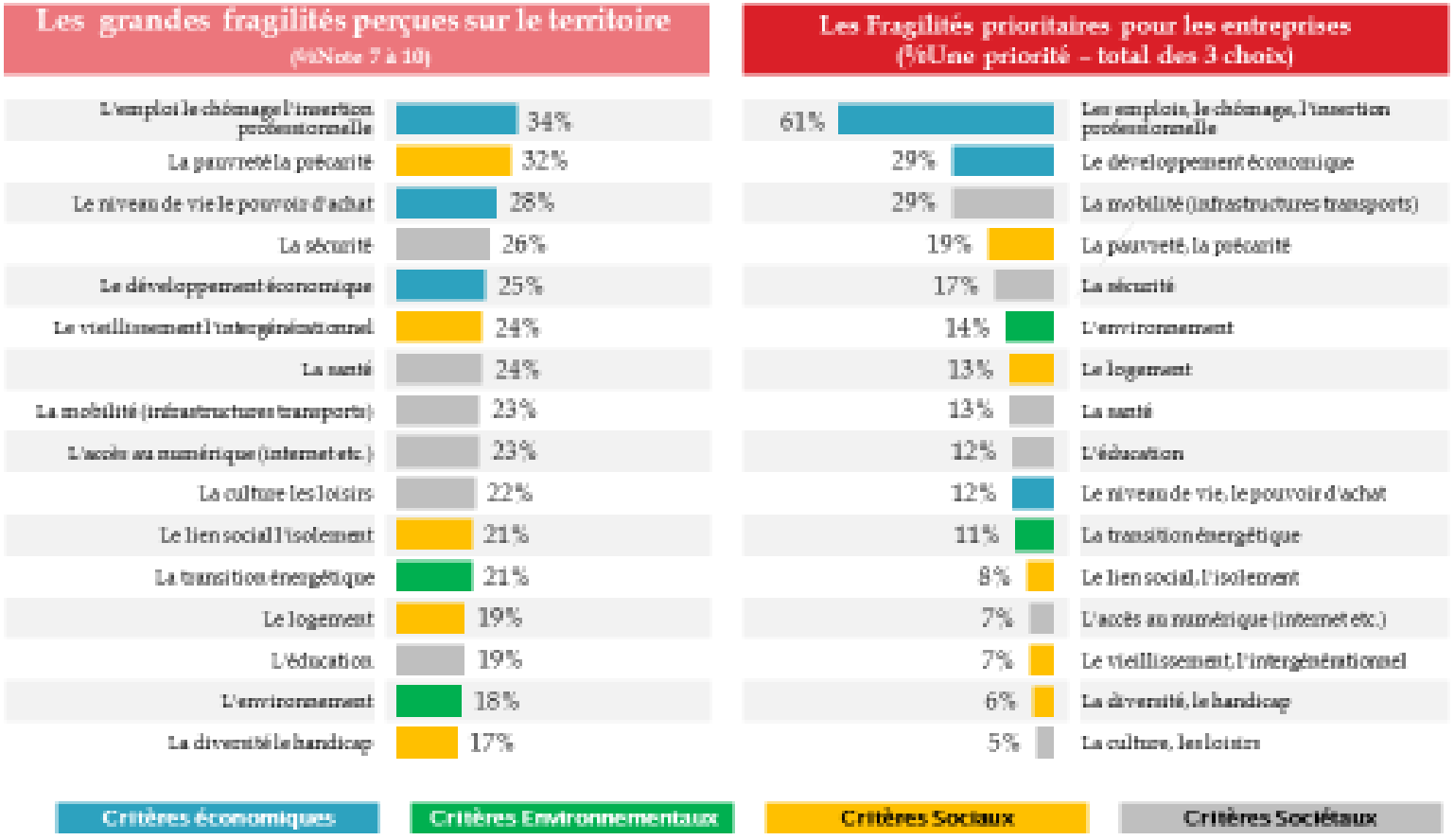
Q4 – Votre territoire est-il porteur d'une dynamique de co-construction entre les différents acteurs (associations, entreprises et collectivités territoriales)?

Base : Ensemble des Maires



Un mouvement de co-construction : au pas cadencé…

La vision des dirigeants des fragilités territoriales et de le rôle de l'entreprise



Une intégration des défis territoriaux et une implication en fonction de la légitimité de l'entreprise

Sources : PHARE-Citoyens (Comisis-OpinionWay, sept 2015), PHARE-Entreprises (Comisis, oct 2015), PHARE-Associations (Comisis, nov 1015)

© Le RAMEAU / 2019

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 territoriales

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 :

INVITATION AU DIALOGUE	CO-CONSTRUCTION	RESTITUTION DES TRAVAUX	MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS
2 octobre 2012 **142 dirigeants présents** - 50 % associations - 30% entreprises - 20 % collectivités **Une quarantaine de dirigeants prêts à se mobiliser sur 3 thèmes** Insertion des jeunes, Handicap, Solidarité/Précarité	**Déc. 2012 – fév. 13** **3 groupes de travail de 10 à 15 participants** (associations, entreprises, élus, services publics, institutionnels) **3 réunions par groupe :** - Etat des lieux - Propositions - Plan d'action **Bilan** : 2 actions retenues par groupe + une action transverse	**5 juin 2013** **118 dirigeants présents** - 40 % d'associations - 40% d'entreprises - 20% de dirigeants hors territoire	**Depuis le 6 juin 2013** **Suivi des groupes de travail**

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 Kileni**
- *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 Jouanny**
- 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** , Direction de l'Economie et de l'Emploi

Sommaire

Enjeux et typologie des partenariats

L'état des lieux des partenariats en France

Les démarches d'innovation territoriale

► **Co-construire… pour aller plus loin !**

© Le RAMEAU / 2019

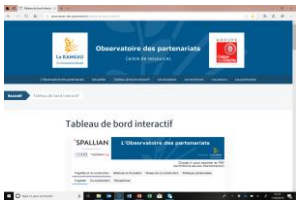
Pour aller plus loin !

Le centre de ressources numériques « RSE & Partenariats »

https://rseetpartenariats.wordpress.com/

- L'enjeu n'est plus aujourd'hui le « faut-il faire ? » mais le « comment faire ? »
- Le RAMEAU publie régulièrement des outils prospectifs, stratégiques et opérationnels pour aider associations et entreprises à développer des alliances innovantes

Résultats de l'étude PHARE de l'Observatoire des partenariats



Guide MEDEF Le RAMEAU sur les partenariats

Mooc ESSEC – Le RAMEAU « Les partenariats qui changent le monde »

Le RAMEAU reste à votre disposition, visitez notre site internet…

© Le RAMEAU / 2019

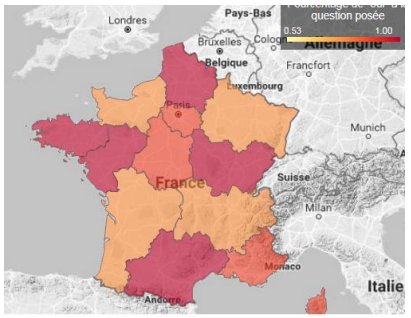
ANNEXES

Le programme PHARE

- Deuxième programme quinquennal de **l'Observatoire des partenariats** , créé en 2008 par Le RAMEAU en partenariat avec la Caisse des Dépôts
- Objectif : **éclairer les fragilités territoriales, et voir où les stratégies d'alliances sont pertinentes**
- **3 prismes d'analyse :**

Par domaine

Par territoire



Par acteur

Programme d'études réalisé par **Comisis et OpinionWay**, sous la direction scientifique **d'Anne ROBIN**, dont les résultats sont consultables grâce à un tableau de bord interactif créé par **Spallian**

Observer la co-construction autour d'une question : au service de quoi ?

© Le RAMEAU / 2019

Qu'est-ce qu'une fragilité ?

Critères économiques

- Emploi / chômage/ insertion
- Développement économique
- Niveau de vie pouvoir d'achat

Critères sociaux

Pauvreté / lutte contre l'exclusion

Isolement / lien social

Vieillissement / intergénérationnel

Mal logement

Diversité handicap

Critères sociétaux

- Sécurité Délinquance
- Education
- Mobilité /Transports
- Santé
- Accès au numérique
- Culture / Loisirs

Critères environnementaux

- Environnement
- Pollution
- Transition énergétique

16 indicateurs permettant de hiérarchiser les priorités territoriales en termes de fragilités

© Le RAMEAU / 2019