Lorsque humanisme et efficacité se rencontrent!

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

LE RAMEAU

OBSERVATOIRE DES PARTENARIATS ASSOCIATIONS / ENTREPRISES

Rapport d'étonnement

Décembre 2008

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 / info@lerameau.fr / www.lerameau.fr

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

LE RAMEAU

Avant propos

- Après avoir publié un rapport sur les partenariats stratégiques entre associations et entreprises en 2007, Le RAMEAU a créé l'Observatoire des partenariats associations / entreprises afin de mettre à disposition des différents acteurs de référence un dispositif permanent de veille et de capitalisation des bonnes pratiques, et de faire émerger des solutions innovantes

- La première mission de l'Observatoire des partenariats associations / entreprises est de réaliser un état des lieux de la situation en France. Une enquête quantitative auprès de panels représentatifs de différents acteurs (associations, entreprises, citoyens, fondations, professionnels) est en cours afin de cartographier précisément l'existant et de mesurer le niveau de maturité du sujet

- Afin de préparer la phase quantitative, une enquête qualitative auprès d'une soixantaine d'acteurs a été menée au premier semestre 2008. L'objectif de ce document est de partager les questions qui ressortent de ce premier travail au travers d'un « rapport d'étonnement »

- Avertissement et remerciement :
  - Ce rapport est une première étape de l'état des lieux. Il n'a pas pour objectif de décrire des faits quantitativement démontrés, mais plutôt de poser les constats qui ressortent des entretiens réalisés lors de la phase qualitative
  - L'objectif de cette étape est de partager les questions et les pistes de réflexion qui seront corroborées ou infirmées lors des études quantitatives
  - Le RAMEAU tient à remercier tout particulièrement la Caisse des Dépôts sans laquelle cette étude préalable n'aurait pas pu être réalisée

Une réflexion de l'Observatoire des partenariats associations / entreprises

© Association Le RAMEAU / 2008

Sommaire

Chapitre I : Nature des relations associations / entreprises

Chapitre II : Situation des entreprises

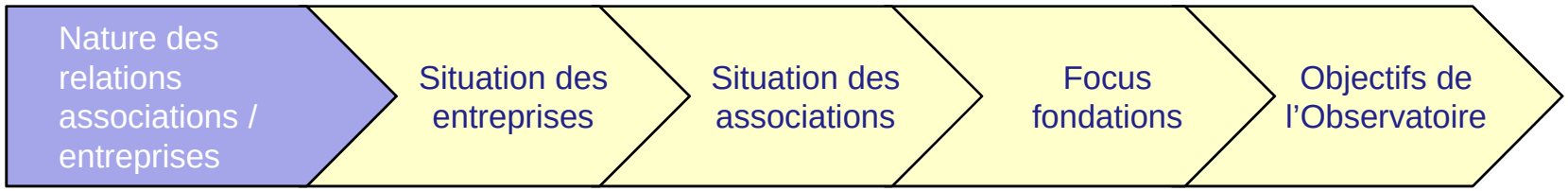
Chapitre III : Situation des associations

Chapitre IV : Focus fondations

Chapitre V : Objectifs de l'Observatoire des partenariats

© Association Le RAMEAU / 2008

Chapitre 1 : Nature des relations associations / entreprises



© Association Le RAMEAU / 2008

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Historique des relations entreprises et société civile

Milieu du XIXème	Début du XX ème	Milieu du XX ème	Années 1990	Début 2000	Depuis 2005
Eléments de contexte					
L'industrie vient « perturber » le fonctionnement société rurale et agricole	Les grandes familles organisent les territoires (logements ouvriers, caisses de secours, économats, écoles, terrain de sport, etc.)	Quelques dirigeants rappellent l'importance du « capital humain » et introduisent le management comme levier de performance de l'entreprise	Le concept d' « entreprise citoyenne » émerge en France où l'Etat providence n'est plus le seul à être acteur de l'intérêt général	L' émergence de la notion de « Responsabilité Sociétale de l'Entreprises » réinterroge l'entreprise sur son dialogue avec ses parties prenantes	Les transformations structurelles et culturelles de la société nécessitent de réintégrer les 3 modèles classiques (Pouvoirs publics, associations, entreprises)
Impact sur les relations entreprises / société civile					
Les entreprises sont accusées de paupériser la société	Les patrons sont alors considérés comme paternalismes	Une position de visionnaire dans un contexte de croissance rapide où la priorité reste le développement	Lent développement d'un mécénat philanthropique déconnecté de l'activité de l'entreprises	Naissance d'une nouvelle vision de l'implication des entreprises dans la société civile	Associations et Entreprises entament une nouvelle ère dans leurs relations

Un historique structurant pour comprendre la situation actuelle

© Association Le RAMEAU / 2008

Une réalité encore en émergence

- Le mécénat est la face émergée de l'iceberg, chiffré à 2,5 Md€**
  - Beaucoup d'actions dépassent le cadre du mécénat...
  - ... mais même ces chiffres démontrent qu'il existe une réelle implication, y compris au sein des PME
    - ✓ 1 Md€ pour les entreprises de 20 à 200 salariés**
- Les partenariats, une approche encore limitée à quelques pionniers en France, contrairement aux pays anglo-saxons
  - Peu d'acteurs impliqués tant côté associations qu'entreprises
    - ✓ Si 54%* des entreprises se disent être intéressées par le mécénat, seules 26%** s'y sont réellement lancées
    - ✓ Les relations avec les entreprises concernent seulement 7% des associations***
  - Un impact limité sur les modèles économiques
    - ✓ Avec 5% du budget des associations, le poids du financement privé des entreprises reste limité, même s'il se développe significativement depuis 5 ans
    - ✓ Avec 0,3% du chiffre d'affaires des entreprises, le poids de l'implication sociétale en faveur des associations est faible en comparaison avec d'autres pays. Les 10 entreprises les plus généreuses ont dépensé plus de 100 M€ et y consacrent une part de résultat entre 0,1 et 0,6% (le mécénat représente 12 Md€ aux USA, soit 1,3% du bénéfice avant impôt des entreprises)
  - Malgré son développement suite à la loi de 2003, le champs reste sous-exploité auprès des PME
- Les facteurs clés de renforcement des liens clairement identifiés
  - Une compréhension des enjeux réciproques pour dépasser les postures
  - Des passerelles pour faciliter le dialogue et la mise en oeuvre d'actions réciproquement efficaces
  - Et surtout, une bonne connaissance des bonnes pratiques pour favoriser le passage à l'action

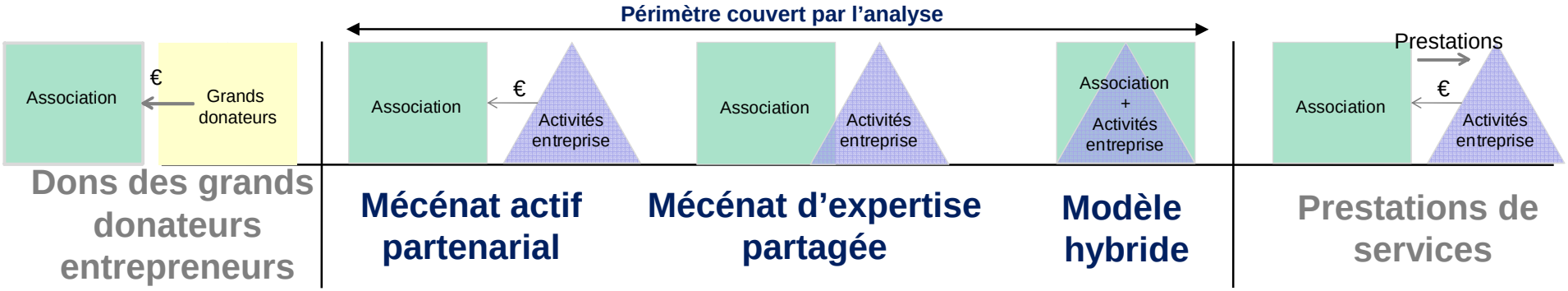
Un impact encore limité mais une évolution favorable

Sources : * Enquète des Commissaires aux Comptes - 2008 / ** Analyse Admical 2008/ *** Enquéte CNRS - 2006

© Association Le RAMEAU / 2008

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Différentes natures de relations



- Du mécénat actif au modèle hybride, 3 types de relations peuvent s'établir entre associations et entreprises dans une logique de partenariat
  - Le mécénat actif : un véritable engagement d'entreprise au service de l'intérêt général (ex. : fondation)
  - Le partage d'expertises : un échange réciproque de connaissance (ex. : environnement)
  - Le modèle hybride : la co-construction d'une action commune (ex. : Microcrédit)
- Dans le cadre de l'analyse des relations associations / entreprises, les deux situations « extrêmes » sont exclues
  - Le don philanthropique de grands mécènes (ex.: Bill Gates) qui s'impliquent avec leur fortune personnelle, sans lien direct avec leur entreprise
  - Les prestations de services entre acteurs qui relèvent d'une activité commerciale

Trois natures de relation à étudier entre associations et entreprises

© Association Le RAMEAU / 2008

Des formes d'implication multiples

- La forme traditionnelle d'aide aux associations reste le soutien financier (81% selon l'Admical)
- Au-delà de l'engagement financier, de nombreuses autres formes d'implication se développent
  - Le don en nature ou en prestations (33% selon l'Admical)
  - Le mécénat de compétences (22% selon l'Admical)
  - Le rôle de relais de sensibilisation
  - La co-construction de projets
  - L'implication d'associations dans la chaîne de valeur de l'entreprise
  - La « venture philanthropy » dans un logique de « social risqueur » / une aide à la fois financière et en matière d'accompagnement (plusieurs fondations en cours de création en France sur ce thème)
- La tendance est au croisement de différentes formes de soutien pour répondre « globalement » aux besoins de l'association partenaire

Quelques illustrations

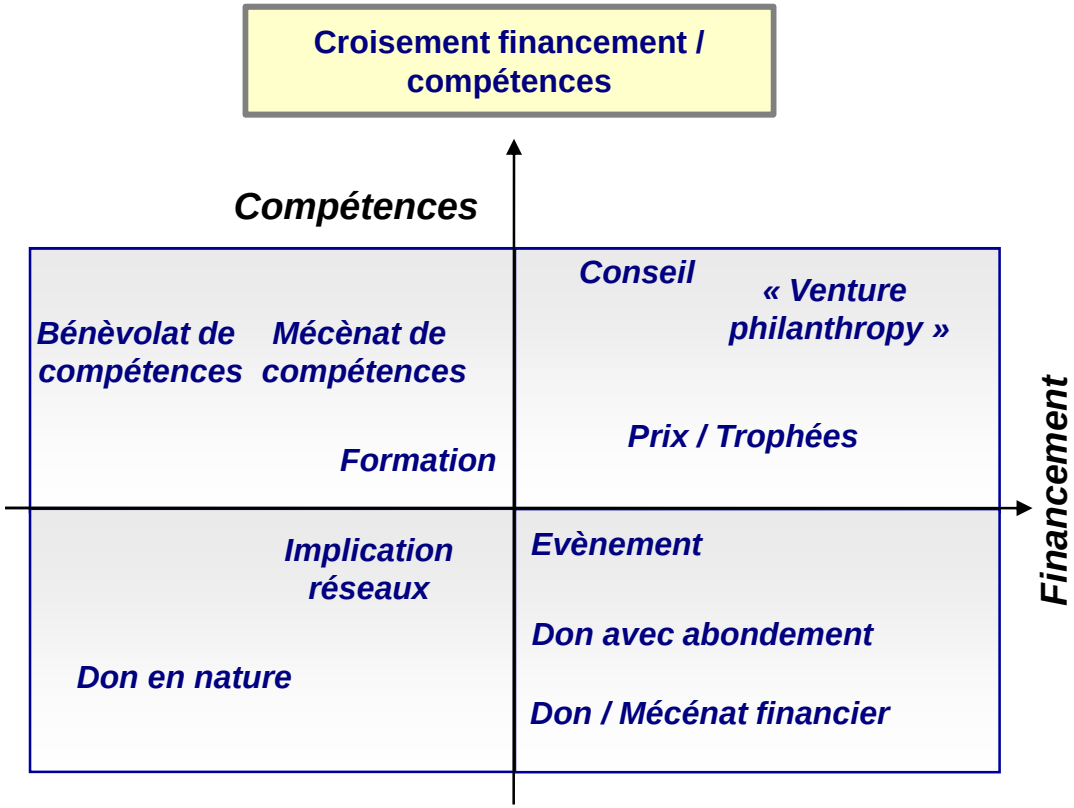
- Apport de **compétences aux bénéficiaires**
  - Le tutorat (SFR avec le Passeport Telecom)
- Apport de **compétences aux associations**
  - Le bénévolat de compétences (IBM avec Passerelle&Compétences)
  - Le mécénat de compétences (Accenture/HP/Microsoft avec les Enfants du Mékong)
- Apport de **formation** / de **conseil** aux associations
  - Formation au management associatif (France Mutuelle avec l'ADEMA pour son réseau associatif)
  - Audit en gestion associative (Groupe Tesson avec l'ESSEC pour PrioriTerre)
  - Conseil en stratégie de développement (La Poste avec Le RAMEAU pour Jaccede.com)
- Apport **croisé financement / compétences**
  - Prix / Trophée (Mitsubishi Electric et la Fondation pour l'Enfance auprès des lauréats des Prix de la Fondation)
  - Accompagnement et financement (Les Pélicans pour les Enfants du Ningxia)

Des engagements de plus en plus personnalisés au regard des enjeux des partenaires

© Association Le RAMEAU / 2008

Les formes d'implication se complexifient

- Différents modèles d'implications des entreprises, alliant financement et/ou compétences, « s'inventent » à l'occasion de nouveaux partenariats
- L 'entreprise n'est pas un « bailleur de fonds », elle souhaite s'associer au projet
  - Par des compétences (mécénat de compétences, formation, transfert de compétences, tutorat, simulation d'entretiens…)
  - Par du support logistique et/ou fonctionnel (hébergement, transport, organisation d'événement, communication…)
  - Par des dons en nature (surplus, technologie, services…)



Au-delà du financement, le développement d'une culture de "social risqueur"

© Association Le RAMEAU / 2008

3 leviers d'appui des projets associatifs

- Aider financièrement l'association
  - Projets / programmes
  - Evènement / sensibilisation / co-branding
  - Actions transversales (expertise, études...)
- Renforcer la visibilité du projet associatif : l'accès aux réseaux de l'entreprise
  - Parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs ...)
  - Média
  - Autres associations soutenues
- Accompagner l'association
  - Bénévolat / mécénat de compétences
  - Formation
  - Conseil

3 formes de soutien complémentaires

	AIDE FINANCIERE	RENFORCER LA VISIBILITE	SOUTIEN OPERATIONNEL
Objectifs	Contribuer financièrement aux initiatives	Apporter un « label » qui valorise le projet Impliquer les réseaux de la fondation	Conseiller et faire des retours d'expériences Suivre les résultats et évaluer la performance
Moyens	« Coup de pouce » Investissement	Rendre visible l'action sur un plan régional /national Mettre en relation	Conseiller / former Apporter ses compétences

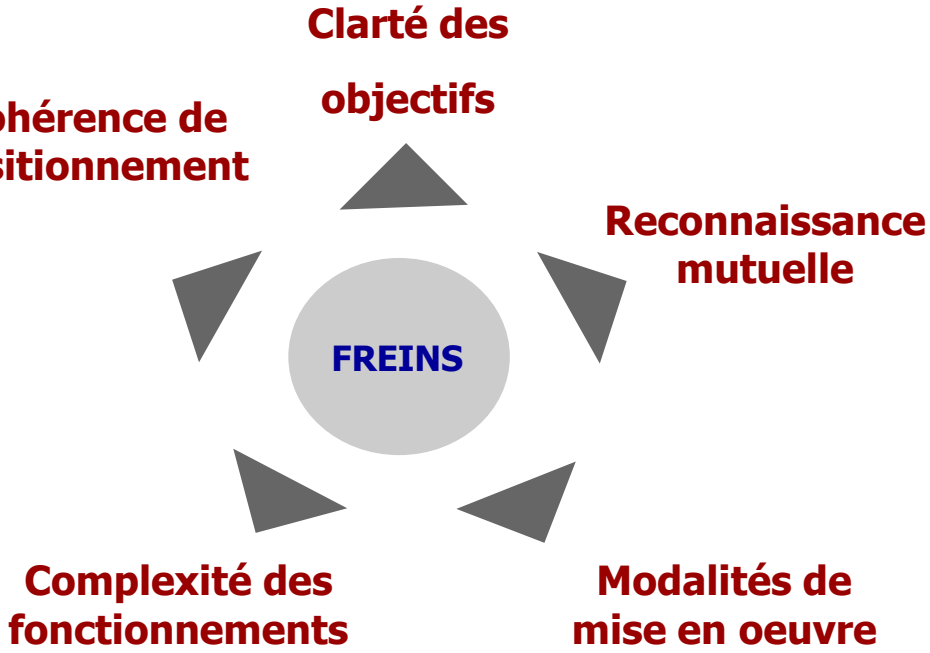
3 leviers complémentaires au service du projet associatif

© Association Le RAMEAU / 2008

Freins à la relation associations / entreprises

- Les obstacles à surmonter sont nombreux pour construire une relation durable
  - Un historique de méfiance (défiance?) réciproque
  - Le manque de maturité des relations
  - Des systèmes de fonctionnement différents
- L'hétérogénéité des organisations est une complexité supplémentaire
  - Une entreprise du CAC 40 n'a pas les mêmes références qu'une PME, pas plus qu'une ONG internationale par rapport à une association locale
  - Il n'existe pas de solution standard et seule une démarche personnalisée selon les enjeux de chacun sera pertinente
- En pratique, 5 freins doivent être dépassés pour rendre la relation mutuellement enrichissante et équilibrée

5 freins à la relation tripartite



Analyser les freins pour dépasser « les postures »

Sources : Le RAMEAU / Rapport sur le « les partenariats stratégiques associations / entreprises » 2007

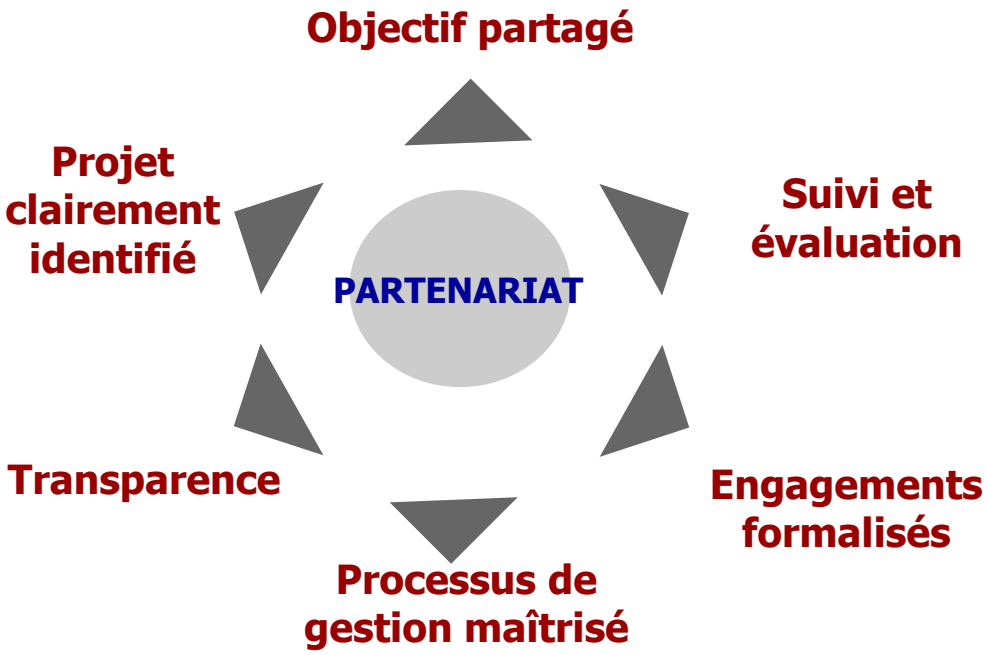
© Association Le RAMEAU / 2008

DOCUMENT SOUS EMBARGO - Diffusion limitée

Clés de succès des partenariats

- Les partenariats association / entreprise structurent les relations entre 2 institutions et doivent donc
  - Etre nécessairement personnalisés
  - Répondre aux attentes et aux contraintes des deux partenaires
  - Dépasser l'engagement personnel des dirigeants
- Pour que cette relation soit enrichissante, elle doit répondre à certaines conditions
  - Etre mutuellement enrichissante
  - Se focaliser sur une action concrète
  - Agir en toute transparence
  - Gérer le partenariat selon des modalités qui correspondent aux deux partenaires
  - Formaliser les engagements réciproques pour clarifier les conditions de mise en oeuvre
  - Assurer un suivi et évaluer les résultats

6 clés de succès des partenariats



Prendre le temps de définir clairement les enjeux et les conditions de réalisation

Sources : Le RAMEAU / Rapport sur le « les partenariats stratégiques associations / entreprises » 2007

© Association Le RAMEAU / 2008

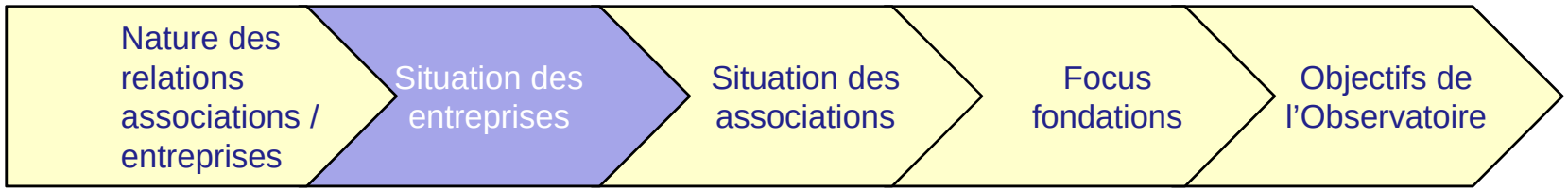
En conclusion : les questions soulevées

- Pourquoi les relations sont elles encore si limitées en France ? Vont-elles se développer réellement dans l'avenir ?
- A quels enjeux répondent concrètement les partenariats pour les associations et les entreprises ?
- Quelle est la nature de la relation entre les "partenaires" ?
- Quelles sont les modalités d'implications ?
- Comment ces relations sont-elles gérées au sein des différentes organisations ?

Sur la base de ces constats et de ces questions, une étude qualitative a été menée au premier semestre 2008 auprès d'une soixantaine d'acteurs
(associations, entreprises, fondations)

© Association Le RAMEAU / 2008

Chapitre 2 : Situation des entreprises



© Association Le RAMEAU / 2008

Les questions posées aux entreprises

1 - Des enjeux de différentes natures : Quelles sont les enjeux évoqués par les entreprises ? Quels bénéfices concrets les entreprises ont-elles identifiés ?

2 - Une maturité progressive autour de la RSE : La maturité est-elle homogène ? Contraintes législatives, gestion des risques, levier de performance, opportunité de développement "business", quel niveau "justifie" l'engagement de l'entreprise ?

3 - Une convergence des actions pour homogénéiser les politiques : Les entreprises ont-elles une stratégie claire ? Les actions sont-elles clairement cartographiées ? Sont-elles cohérentes et existe-t-il une synergie entre les différents axes ? Las actions sont-elles majoritairement ponctuelles ou dans une logique de durée dans le temps ?

4 - Une diversité dans l'organisation : Qui est en charge des partenariats dans l'entreprise ? Quel est le processus de décision ?

5 - Des domaines prioritaires en évolution : Culture, sport, humanitaire, environnement, santé, précarité, handicap, insertion ... Quelles tendances ?

6 - Une implication plus forte des collaborateurs : Les partenariats, un levier RH ?

7 - Un processus de partenariat en question :

- ***7.1 - Sélection des associations*** : Qui et comment sont choisis les partenaires ? Opportunité, coup de cœur ou démarche réfléchie ?
- ***7.2 - Gestion des partenariats*** : Les partenariats sont-ils suivis ?
- ***7.3 - Evaluation des actions*** : Les actions sont-elles évaluées ? Quels sont les indicateurs de performance ?

La trame de questionnement auprès des entreprises

© Association Le RAMEAU / 2008

Sommaire

Repères et contexte des entreprises autour de la RSE

Enjeux et objectifs des partenariats

Mode d'implication des entreprises

Mise en œuvre au sein des entreprises

En conclusion

© Association Le RAMEAU / 2008

Repères entreprise

Panorama des entreprises en France

- En 2005, le paysage économique Français comprenait 2,6 millions d'entreprises (hors agriculture)
  - 58% avec 0 salarié (1,53 milion)
  - 34% de 1 à 9 salariés (0,9 million)
  - 5,7% de 10 à 49 salariés (151.000)
  - 3,4% de 50 à 249 salariés (23.650)
  - 0,18% de plus de 250 salariés (4.918)
- 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
  - 85% des entreprises exportatrices et 41% du chiffre d'affaires réalisé à l'export le sont d'entreprises de moins de 250 salariés

Définition de la RSE

- La Responsabilité Sociétale d'Entreprise, consiste à concilier 4 axes de performance

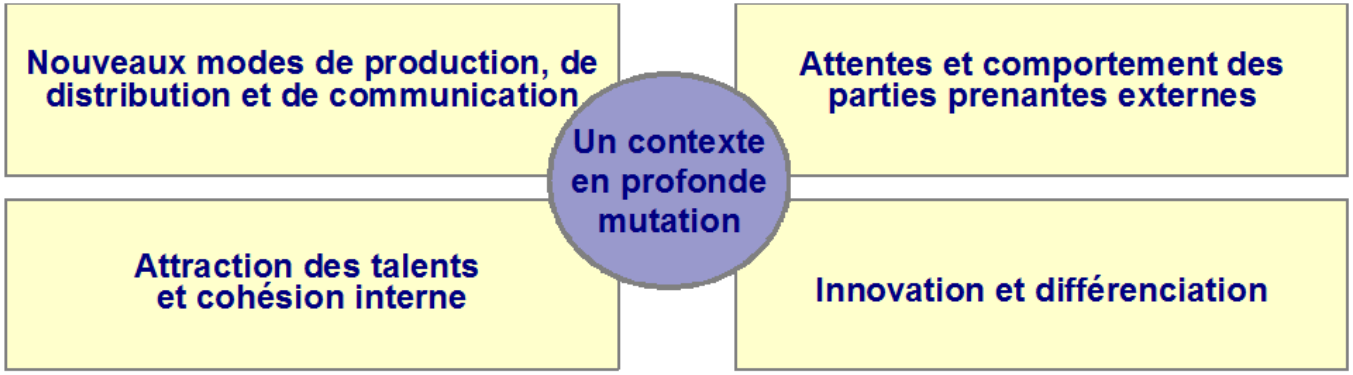
Les axes de la Responsabilite Sociétale de l'Entreprise

Un panorama utile pour comprendre la richesse et la diversité du paysage économique français

Sources : Insee / Oséo

© Association Le RAMEAU / 2008

Un contexte en profonde mutation



- Renchérissement du coût des ressources, mondialisation, nouveaux modes de production, évolution des comportements des parties prenantes et notamment des clients, “guerre des talents”, crise d'image... autant de mutations structurelles auxquelles doit faire face l'entreprise
- La qualité des produits/services et des processus ne suffisent plus à pérenniser l’activité. La capacité de l’entreprise à capter “les signaux faibles” pour anticiper et innover est devenue structurante, notamment en raison de la diminution significative de la durée de vie moyenne des produits (de 36 mois à 18 mois en 5 ans)
- Une montée des pressions qui incite les entreprises à prendre très au sérieux la gestion de leurs différentes parties prenantes, y compris la Société civile. L’écoute et le dialogue avec elles est plus que jamais une clés de succès.

67% des dirigeants d'entreprises souhaitent innover sur l'action sociétale*

Sources : * Baromètre Ifop/Generali - 2006

© Association Le RAMEAU / 2008

Les signaux d'une tendance lourde auprès des parties prenantes

- **Consommateurs** : répondre aux nouvelles attentes des clients
  - BtoB : Les référencements intègrent de plus en plus de critères RSE / 64% des clients ont des attentes en terme de développement durable et 24% iraient jusqu'à changer de fournisseur***
  - BtoC : 70% des Français déclarent que les marques et entreprises qui proposent des offres de produits partages donnent envie de devenir leurs clients* / 25% de la satisfaction des clients de BT s'explique par sa politique RSE
- **Collaborateurs** : insuffler les valeurs de l'entreprise au travers d'actions concrètes et fédérer autour de projets partagés
  - 92% des salariés disent qu'ils préfèrent travailler pour une entreprise qui a un projet sociétal (CSV Make a Diffrence Day and Barclays, 2006)
  - La productivité des salariés qui sont impliqués dans des projets est 20% plus élevée (Driving Performance through Employee Engagement, 2004)
- **Recrutement** : attirer les talents
  - 70% des employés souhaitent intégrer dans leur recherche d'emploi des critères éthiques, sociaux et environnementaux**
  - Un indicateur : implication des jeunes et notamment des étudiants dans des causes sociétales
- **Marchés financiers** : attirer et fidéliser les investisseurs
  - Prise en compte croissante des indicateurs sociaux et écologiques, agences de notation, émergence d'agences extra-financières, ISR (Investissement Socialement Responsable)

82% des entreprises considèrent la RSE comme facteur de différenciation, et à terme de profit ***

Sources : * Observatoire Equitel du Client Solidaire TNS Sofres - 2006 / ** Baromètre Novethic Ipos – 2003 / *** Accenture 2008

© Association Le RAMEAU / 2008

Un contexte législatif catalyseur

- Le développement de l'implication des entreprises a été dynamisé par deux lois complémentaires
  - La loi NRE de 2001 impose aux entreprises côtées de publier des résultats en matière sociale, environnementale et sociétale
    - ✓ Dans une bonne règle de gouvernance, tous les investissements de l'entreprise doivent être transparents et au service de l'intérêt de l'entreprise. Le mécénat « pur » deviendrait-il un abus de bien social ?
    - ✓ Elle renforce le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes
    - ✓ Elle rationalise *de facto* l'engagement sociétal de l'entreprise
  - La loi Aillagon de 2003 augmente les avantages fiscaux, simplifie la création de fondation d'entreprise, mais surtout, pour la première fois, la législation reconnaît la légitimité d'une contrepartie dans le cadre du mécénat (limitée à 25 % des montants investis)
    - ✓ L'Etat reconnaît qu'il n'est pas dans la nature de l'entreprise d'être philanthrope tout en encadrant l'utilisation des retombées des actions d'intérêt général
- « L'exception française » : la France est en avance sur l'Europe sur le cadre législatif
  - La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise commence là où la loi s'arrête
  - La France est le seul pays Européen à avoir statué légalement sur la RSE. Suite au livre blanc de 2001 qui prévoyait de légiférer sur le sujet, et après un long débat, l'Union Européenne a décidé en 2006 que la RSE resterait du domaine de la « soft law », et donc à la seule initiative des entreprises
  - Le contexte fiscal Français est l'un des plus favorables d'Europe avec une déduction de 60% des montants investis dans la limite de 0,5% du Chiffre d'affaires

« L'exception française » : la législation, un fait déclencheur

© Association Le RAMEAU / 2008

Une maturité par étape

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 low »	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	Loi NRE Normes internationales Conventions	Risque d'image Risque juridique Risque opérationnel	Communication interne / externe Motivation interne Expertises nouvelles Observatoire de tendances	Développement local Nouveaux marchés

- Phase 1 : Répondre à une obligation légale
  - ✓ Suite à la loi 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, le risque d'image et de notoriété est devenu 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 sur 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 elle devient la continuité de la démarche qualité, tournée vers l'environnement des parties prenantes de l'entreprise
- Phase 4 : Inventer de nouveaux modèles
  - ✓ Danone avec une production spécifique en Inde, le micro-crédit ... Autant de nouveaux modèles “hybrides” créés entre associations et entreprises pour répondre à la fois à des enjeux de Société dans une logique de marchés porteurs et rentables

La RSE, de la contrainte à l'opportunité

© Association Le RAMEAU / 2008

Une équation difficile à équilibrer

- La RSE exige de trouver un équilibre complexe : Concilier des axes de performance contradictoires pour pérenniser l'entreprise sur le long terme
  - Agir efficacement sur 4 axes : économique / social / sociétal / environnemental
  - Se doter d'une vision à la fois court et moyen termes pour sécuriser dans la durée le projet d'entreprise sans lui faire perdre sa compétitivité à court terme
  - Inventer un nouveau modèle et garder l'initiative pour pouvoir « absorber » les coûts de R&D et d'innovation
- Devant une telle équation, les choix de l'entreprise sont complexes. Pour y répondre, l'entreprise doit maitriser 2 axes
  - Engager un dialogue constructif avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise
    - ✓ Au-delà des clients, salariés, actionnaires, une nouvelle forme de partie prenante : la Société civile
    - ✓ Rendre compte (contrat de confiance) de son implication pour sécuriser son terreau (marché, clients, recrutement...)
  - Mettre en œuvre des actions concrètes qui démontrent l'engagement de l'entreprise au-delà de la déclaration d'intention
    - ✓ Le projet d'entreprise pour fédérer les énergies en interne
    - ✓ Son impact sur son environnement pour susciter l'adhésion et l'implication des parties prenantes externes
- Un enjeu devenu stratégique : la RSE passe progressivement du statut managérial à celui de la politique et de la stratégie
  - Illustration : Danone crée un Comité RSE au sein de son Conseil d'administration

La RSE s'impose progressivement comme un nouveau modèle de gouvernance

© Association Le RAMEAU / 2008

Différentes stratégies de réponses

	Enjeux sociétaux	Impacts de l'environnement externe de l'entreprise	Enjeux impactant la chaîne de valeur de l'entreprise
Impacts Sur l'entreprise	Enjeux qui n'affectent pas ou peu le fonctionnement de l'entreprise, ni sa position concurrentielle à long terme	Enjeux touchant à l'environnement de l'entreprise et influençant sa performance au niveau de son territoire d'intervention	Enjeux directement liés aux fonctionnement et aux activités internes de l'entreprise
Objectifs	Responsabilité citoyenne de l'entreprise **Mécénat**	Répondre et se conformer aux contraintes réglementaires et légales **RSE Défensive**	Pallier / limiter les effets négatifs engendrés par l'activité de l'entreprise
		Répondre à des enjeux sociétaux qui influent indirectement la performance de l'entreprise. Faire de l'innovation un avantage concurrentiel à travers l'identification de nouvelles opportunités **RSE Stratégique**	Faire évoluer la chaîne de valeur pour générer un impact sociétal positif tout en contribuant à la stratégie de l'entreprise
Implications organisationnelles	Faible / Moyenne	Moyenne / Élevée	Élevée

Des modalités d'implication différentes selon les objectifs et les impacts attendus

© Association Le RAMEAU / 2008

Mécénat et RSE

- RSE et mécénat, deux leviers complémentaires
  - La RSE est la gestion de la cohérence interne des impacts liés à l'activité de l'entreprise
  - Le mécénat est l'implication de l'entreprise au-delà de son champ classique d'intervention au travers des projets d'intérêt général
- Le mécénat est l'un des leviers de la politique RSE
  - 76% des entreprises mettent en place une cohérence entre les politiques mécénat et RSE*
  - Passer d'une philanthropie déconnectée de l'entreprise à un levier d'expérimentation et de dialogue avec la Société civile
- Le mécénat, un triple atout pour la politique RSE*
  - C'est un outil identitaire fort qui traduit les valeurs et la culture d'entreprise
  - Il a un effet démultiplicateur fort, notamment en terme d'image, à la condition que l'entreprise soit légitime sur son terrain d'intervention
  - Il est un lieu d'expérimentation « neutre », souple et peu onéreux pour innover

L'opinion des responsables communication, mécénat et développement durable de 200 grandes entreprises actives en France

(Sondage Ifop pour l'Observatoire de la Fondation de France, octobre 2007)

Qui du mécénat ou des démarches de développement durable et de RSE contribue le plus efficacement aux enjeux suivants ... ?

	Mécénat	L'un comme l'autre	DD-RSE
Enjeu d'image corporate et notamment renforcement de l'identité de l'entreprise	50%	18%	30%
Intégration dans le tissu local	49%	13%	35%
Enjeu de mobilisation et d'attraction des salariés	36%	22%	39%
Enjeu d'image en cas de crise sociale ou environnementale qui concerne l'entreprise	7%	10%	76%
Enjeux commerciaux (marketing, attractivité des marques, conquête de nouveaux marchés..).	24%	9%	55%

Mécénat et RSE, une synergie au service d'un projet d'entreprise

Sources : * Voir analyse Développement Durable et RSE de la Fondation de France - 2007

© Association Le RAMEAU / 2008

Sommaire

Repères et contexte des entreprises autour de la RSE

Enjeux et objectifs des partenariats

Mode d'implication des entreprises

Mise en œuvre au sein des entreprises

En conclusion

© Association Le RAMEAU / 2008

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Le dialogue avec les associations, un enjeu stratégique ?

- La force de lobbying des associations s'est largement développée. Elles sont devenues en quelques années une véritable partie prenante de l'entreprise avec laquelle engager un dialogue est important
  - Ce sont elles qui ont la plus forte confiance des Français
    - ✓ 76% font confiance aux associations*
    - ✓ Si 44% jugent que l'entreprise va dans le sens de l'intérêt général, 31% pensent qu'elles vont à l'encontre**
  - Elles ont internationalement pris une position écoutée face à l'opinion publique
    - ✓ 60% des Français jugent que les entreprises doivent se préoccuper des effets de leurs actions sur la Société**
    - ✓ Le contre-pouvoir augmente. L'entreprise est desservie lorsque le rapport de force s'instaure, elle a intérêt à privilégier le dialogue. Même si ce dernier n'est pas une « assurance » contre les plaidoyers, il permet d'anticiper les risques.
  - Un acteur économique incontournable dont on prend progressivement conscience de l'enjeu
    - ✓ 80 Md€ de valeur ajoutée, 61 Md€ de budget, 7% des emplois en France
    - ✓ Un acteur comparativement de la taille d'un secteur comme le BTP ou les services financiers
    - ✓ Une création d'emploi au niveau mondial 2,5 fois supérieur au secteur marchand et public
- Les associations deviennent des partenaires « naturels » des entreprises grâce à un fort ancrage territorial sur des solutions très concrètes en matière de RSE
  - Social (insertion, accessibilité, diversité ...)
  - Environnemental (énergie, consommables, bâtiments ...)
  - Sociétal (projets territoriaux, santé / social, solidarité internationale ...)

Une montée en puissance du rôle des associations auprès des entreprises

Sources : * CSA 2008 / ** Fondation de France 2008

© Association Le RAMEAU / 2008

Des bénéfices multi-facettes

- **Image et notoriété**
  - La relation avec le secteur associatif est un levier fort de légitimité sur des causes d'intérêt général et/ou de valorisation des savoir-faire de l'entreprise
- **Mobilisation interne**
  - Fédérer autour d'un partenariat est un moment privilégié pour impliquer les collaborateurs autour d'un projet d'entreprise d'engagement partagé *(l'implication des salariés dans ce type de projet est d'ailleurs identifié par l'ensemble des interviewés comme un levier majeur de performance RH)*
- "**Levier pédagogiques**"
  - Créer un vecteur de communication autour de message pédagogique permettant de rassurer ou d'encadrer les modes de consommation / utilisation de ces produits (Illustration : Brossard avec la « mal-bouffe », Norauto avec la sécurité routière, Reunica avec la Santé, avec le réchauffement climatique)
- **Ancrage territorial**
  - S'intégrer totalement dans un territoire grâce à une connaissance et un diagnostic partagé des enjeux territoriaux avec les différents acteurs (localement, notamment à l'international)
- **Conformité et anticipation de la réglementation**
  - Le dialogue est l'un des moyens de trouver des réponses ou d'anticiper les obligations légales
- **Observatoire de tendance et d'expertise**
  - Expérimenter des solutions nouvelles qui peuvent ensuite être déployés avec l'aide de l'entreprise
- ... et même pour certains, **développement d'activités nouvelles**
  - Directe, au travers la production de produits dédiés à des publics fragiles (microcrédit), de produits adaptés (éco-conception) ou de produits partage,
  - Indirect, en retour d'image positif de l'implication d'une entreprise dans un projet sociétal

7 bénéfices majeurs identifiés dans la mise en oeuvre de partenariats

© Association Le RAMEAU / 2008

Des bénéfices à démontrer

- Les sept bénéfices majeurs identifiés à la mise en œuvre de partenariats pour les entreprises sont des éléments déclencheurs, mais il convient de les traduire concrètement dans les actions mises en œuvre

- Lorsqu'une entreprise s'engage, elle souhaite répondre à des enjeux multiples, plus rarement, à un objectif unique. Il convient donc de choisir la solution en conséquence.

- L'entreprise ne peut réellement bénéficier des retombées de son implication qu'à 3 conditions
  - Elle est légitime sur le sujet traité pour ne pas être qualifiée d'instrumentalisation de l'association
  - Elle peut mesurer l'impact réellement induit dans le temps par son implication
  - Une logique « gagnant/gagnant » entre la contribution sociétale et le retour pour l'entreprise

- Un point important : la motivation des entreprises n'est pas l'incitation fiscale
  - Aujourd'hui la fiscalité française est l'une des plus favorables d'Europe, elle favorise une implication plus large mais ne suffit pas à être un déclencheur pour passer à l'action
  - 54% des entreprises seulement défiscalisent

Une logique de décision liée à une recherche d'efficacité mutuelle conformément au positionnement de l'entreprise

© Association Le RAMEAU / 2008

Une double logique d'objectifs

- Le temps du simple outil de communication est globalement dépassé
  - Les risques d'effet « boomerang » sont majeurs tant en externe qu'en interne
  - Les parties prenantes sont vigilantes à l'ancrage dans la réalité des messages transmis
  - Les cas de procès pour publicité mensongère se multiplient, notamment autour du développement durable
  - L'instrumentalisation (qui peut être réciproque !) est stérile et ne tient pas dans le temps
- Les partenariats doivent donc répondre à une double logique de performance
  - Un effet de levier en termes d'impact sociétal
    - ✓ Pour l'entreprise, il s'agit d'évaluer quel impact sociétal aura le partenariat mis en œuvre
    - ✓ En quoi son implication a-t-elle impulsé une dynamique ? Quels sont les résultats ?
  - La création de valeurs pour l'entreprise
    - ✓ Pour l'entreprise, il s'agit d'évaluer ce que lui « rapporte » le partenariat mis en œuvre
    - ✓ Quel est le retour sur investissement de l'engagement ? En quoi a-t-il permis d'améliorer la performance de l'entreprise ?

La fin de l'illusion de la philanthropie ?

Le mécénat "philanthropique" n'est-il pas mort au profit d'un mécénat "partenarial" au sein d'une politique RSE cohérente ?

© Association Le RAMEAU / 2008

Sommaire

Repères et contexte des entreprises autour de la RSE

Enjeux et objectifs des partenariats

Mode d'implication des entreprises

Mise en œuvre au sein des entreprises

En conclusion

© Association Le RAMEAU / 2008

Une implication fortement dépendante de facteurs internes et externes

- Une maturité hétérogène des entreprises
  - Face à aux différentes pressions, une grande partie du monde de l'entreprise ne peut rester indifférente, notamment pour des raisons d'impact économique…
  - …cependant cette maturité reste peu homogène et dépend notamment de l'exposition de l'entreprise face aux différentes pressions.
- La maturité des partenariats mis en œuvre dépend de la situation de l'entreprise tant en interne qu'au regard de son environnement
  - De son histoire, de son organisation et de sa culture. L'influence de ses dirigeants est notamment structurante
  - Du positionnement de l'entreprise dans son environnement : la visibilité ainsi que l'importance de l'impact sociétal et environnemental de l'entreprise
- 4 principaux faits déclencheurs : la volonté du dirigeant, l'effet d'une crise, les pressions de l'Opinion Publique ou la réglementation
- Cependant, il est important de noter que :
  - Toutes les entreprises n'ont pas le même niveau d'enjeu à s'impliquer dans une politique de partenariat
  - Certaines entreprises refusent le dialogue et restent dans une position défensive
    - ✓ « pour vivre heureux, vivons cachés », déclare le directeur d'une entreprise de chimie, « c'est le meilleur moyen de ne pas attirer l'attention sur notre entreprise. Nous n'avons rien à cacher, mais nous savons que notre activité suscite des polémiques. »

Un cheminement très personalisé, il est complexe de faire des généralités

© Association Le RAMEAU / 2008

Les principaux critères de segmentation

- La cible de clientèle de l'entreprise : BtoB, BtoC
  - Enjeux de réputation et de notoriété dans un cas, de référencement et de politique d'achat dans l'autre
- La taille de l'entreprise
  - Les ressources disponibles pour réfléchir, cibler et mettre en œuvre ne sont pas de même nature
- Le territoire de l'entreprise
  - Le champs d'action de l'entreprise est structurant. Des différences culturelles « territoriales » existent. Le Nord ou l'Alsace sont par exemple des régions où les projets collectifs d'entreprises sont traditionnellement importants.
- Le nature de l'activité de l'entreprise : industrie, service
  - Des motivations différentes : préoccupation sur les conséquences de production, implication et mobilisation des collaborateurs, les orientations sont adaptés en fonction du « moteur de production »
  - La surpondération du mécénat dans les entreprises de service s'explique par l'impact auprès des collaborateurs de ces pratiques
- Le secteur d'activité de l'entreprise
  - Illustration : l'agroalimentaire et la santé, l'automobile et l'environnement, l'immobilier et le handicap ... Les préoccupations sectorielles ne sont pas les mêmes
- La nature du capital : capital familial ou capital boursier, des faits déclencheurs différents

Une multiplicité de facteurs explicatifs à la diversité des politiques d'entreprise

© Association Le RAMEAU / 2008

L'impact chiffré des critères de segmentation

- L'étude 2008 de l'Admical montre les différences sensibles entre les entreprises dans leur implication en terme de mécénat d'entreprise

Taille	Nb entreprises mécènes	Répartition entreprises	Financement	% financement	Financement moyen / entreprise	Région	National	International
20 à 99 salariés	23 500	73%	500	20%	21 277 €	71%	36%	14%
100 à 199 salariés	2 900	9%	425	17%	146 552 €	70%	32%	17%
200 salariés et plus	3 100	18%	1 575	63%	508 065 €	37%	57%	37%
Total	29 500	100%	2 500	100%	84 746 €			
	23% d'entreprises mécènes							
Secteur	**Nb entreprises mécènes**	**Répartition entreprises**	**Financement**	**% financement**	**Financement moyen / entreprise**	**Région**	**National**	**International**
Services	12 685	43%	1 600	64%	126 133 €	64%	47%	15%
Commerce	4 720	16%	575	23%	121 822 €	85%	26%	7%
Industrie / énergie	7 965	27%	200	8%	25 110 €	51%	38%	37%
Construction	2 360	8%	100	4%	42 373 €			
Agriculture / agroalimentaire	1 770	6%	25	1%	14 124 €			
Total	29 500	100%	2 500	100%	84 746 €			

Une segmentation qui se traduit dans les chiffres

© Association Le RAMEAU / 2008

Les tendances des politiques d'actions

- Une rationalisation des engagements
  - D'une logique de « bailleur de fonds » au travers des actions de mécénat philanthropique…
  - …à l'amorçage d'une logique de partenariat « gagnant- gagnant »
- Quelques constats…
  - Une logique de focalisation et de ciblage en matière de mécénat qui permet progressivement d'éviter le saupoudrage
  - Le mécénat devient une véritable action d'entreprise, elle n'est pas l'apanage de la direction, et la réalisation d'un engagement collectif s'inscrit dans les projets d'entreprise
- …qui modifie radicalement les politiques d'actions mises en œuvres :
  - Si jusqu'à maintenant, la majorité des entreprises s'engageaient dans une juxtaposition d'actions avec des prismes différents, on constate progressivement **une tentative de convergence des actions réalisées**, au travers notamment la mise en œuvre de réflexion amont sur les enjeux de l'entreprises et une implication plus forte de la gouvernance.
  - Pour assurer une politique globale et cohérence, les entreprises passent **d'une logique ponctuelle à une logique durable** où les partenariats sont souvent pluriannuels pour contribuer significativement au développement de l'action soutenue

4 tendances de fonds

1 - Cohérence globale

2 - Implication des collaborateurs

3 - Recentrage sur l'activité

4 - Proximité

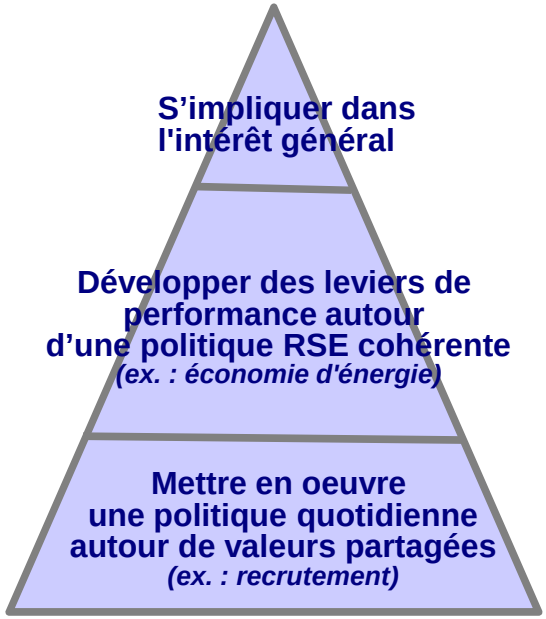
La fin du saupoudrage d'actions ponctuelles au profit de la mise en œuvre d'une politique d'actions convergentes et durables

© Association Le RAMEAU / 2008

1 - Le devoir de cohérence globale

- Le lancement d'une politique de partenariat nécessite un processus de maturation au sein de l'entreprise
  - Le lancement d'un partenariat n'est pas sans impact sur l'entreprise et les risques existent
  - La première étape est de valider la cohérence avec la réalité de l'entreprise
- La capacité à s'impliquer est progressive et nécessite un temps d'appropriation pour devenir une "réalité" d'entreprise
  - La question se pose sur le déploiement. Comment en faire un outil intégré ? C'est notamment le cas pour les entreprises multi-sites et les réseaux de distribution
  - Illustration : la mise en place du reporting social chez Total avec des indicateurs de performance déclinés par entité a mis 5 ans
- Pour être « éligible » et éviter « l'effet boomerang », l'entreprise doit être en cohérence avec sa culture, ses valeurs… et la réalité de son fonctionnement

3 niveaux d'implication



Un cheminement par étape pour sécuriser une cohérence globale, gage de d'efficacité et de performance des partenariats

© Association Le RAMEAU / 2008

2 - Implication des collaborateurs :
La naissance du mécénat participatif

- L'étude réalisée sur le mécénat de compétences par Volonteer-France Bénévolat souligne deux tendances
  - Les entreprises précurseurs ont un rôle majeur dans « l'invention » de nouveaux modèles d'engagement sociétaux de l'entreprise. 2 profils des pionniers ressortent :
    - ✓ Les entreprise dont l'implication est liée aux convictions des dirigeants (AXA a été le premier en terme de mécénat de compétences avec Atout Coeur dès 1991, Schneider, Lafarge...)
    - ✓ L'historique de service public d'entreprises privatisées (France Télécom, EDF, La POSTE...)
  - Une prise de conscience de l'impact sur les ressources humaines
    - ✓ L'entreprise « Citoyenne » des année 1990 l'était essentiellement vis-à-vis de l'externe, L'entreprise « Responsable » l'est aussi et surtout en interne !
    - ✓ Un outil pour développer les valeurs de l'entreprise (Veolia, France Télécom, Pfizer...)
- L'entreprise favorise les actions où elle peut mobiliser ses salariés
  - Implication des salariés dans le choix des thématiques / des actions
  - Engagement financier nécessairement lié à un apport de compétences (Carrefour, Veolia)
  - Valorisation des engagements personnels et soutien des associations dans lesquelles les collaborateurs sont déjà actifs (Société Générale / Sanofi-Aventis / PPR/ SNCF)

Au-delà du financement, une mobilisation des collaborateurs

Sources : Le RAMEAU / Rapport sur le « bénévolat et le mécénat de compétences » / Etude Volonteer / France Bénévolat 2006

© Association Le RAMEAU / 2008

DOCUMENT SOUS EMBARGO - Diffusion limitée

LE RAMEAU — Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

2 - Implication des collaborateurs :

Définitions du bénévolat et mécénat de compétences

- La différence entre mécénat et bénévolat de compétences se situe au niveau de l'acteur a l'initiative de l'engagement
  - Mécénat de compétences (sphère professionnelle) : l'entreprise décide de mettre à disposition d'une association des moyens humains
  - Bénévolat de compétences (sphère privée) : le bénévole choisit de mettre ses compétences au service d'une association
- La frontière est parfois floue, notamment lorsque l'entreprise « co-investit » aux côtés du bénévole (sphère mixte privée / professionnelle)
  - Congés solidaire (Planète Urgence /SFR)
  - Equipe d'intervention lors de catastrophe (Veolia Water Force)

	Bénévolat de compétences	Mécénat de compétences
Acteur à l'initiative	Le salarié dans le cadre de son engagement personnel	L'entreprise dans le cadre de sa politique RSE/mécénat
Période	Hors temps de travail	Durant le temps de travail
Rôle de l'entreprise	Aucun (bénévolat d'expertise) ou Relais d'information Prescripteur (bénévolat de compétences)	Investisseur Coordinateur, Voire co-acteur

Remarque : Il est possible de distinguer le « bénévolat de compétences » où l'engagement de salariés hors temps de travail comporte un certain degré d'encouragement, d'impulsion ou d'appui de la part de l'entreprise, du « bénévolat d'expertise » qui relève d'une décision strictement individuelle

2 natures d'engagement

Sources : Le RAMEAU / Rapport sur le « bénévolat et le mécénat de compétences »

© Association Le RAMEAU / 2008

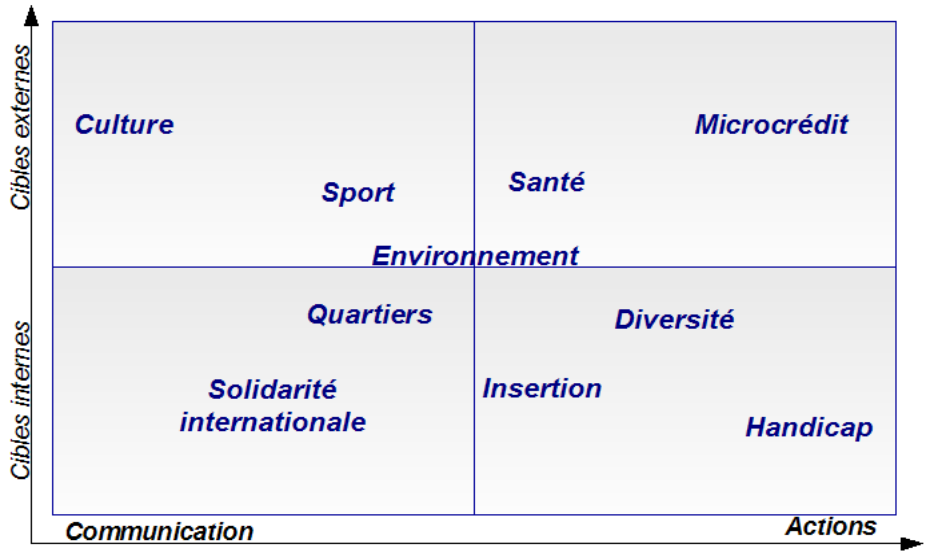
DOCUMENT SOUS EMBARGO - Diffusion limitée

3 - Les domaines d'intervention:

Des priorités en évolution

- Un « glissement » progressif des centres d'intérêt
- Jusque dans les années 2000, les domaines d'actions privilégiés étaient principalement :
  - La Culture, en particulier pour la communication externe
  - Le Sport avec des leviers de différentes natures
    - ✓ En externe avec le sponsoring
    - ✓ En interne autour des valeurs sportives
- Aujourd'hui et face aux enjeux du contexte socio-économique, les domaines d'actions privilégiés se sont diversifiés :
  - Les actions environnementales
  - Les actions sociales (insertion, handicap, diversité)
  - Les actions de solidarités en France et humanitaires internationale

Le positionnement de certains domaines



Des domaines d'actions en évolution au regard du contexte socio-économique

© Association Le RAMEAU / 2008

3 - Les domaines d'intervention:

Les critères de priorisation des entreprises

- Des domaines à fortes connotations emblématiques pour l'entreprise
  - Environnement
    - ✓ Un domaine à la fois symbolique en interne et en externe.
    - ✓ Un domaine aux impacts financiers (mode de production, économie d'énergie, éco-conception ...)
    - ✓ Des projets qui sont plus centrés sur les actions que l'entreprise peut engager elle-même, plus que sur des actions d'intérêt général
      - Le mécénat environnemental se développe lentement car l'entreprise veut se positionner en tant qu'acteur du changement
  - Encouragement à l'entreprenariat (accompagnement des entrepreneurs, microcrédit, ...) : en phase avec les valeurs de l'entreprise,
- Des domaines proches des préoccupations de l'entreprise
  - Diversité : sujet d'actualité et réalité d'entreprise, l'entreprise « découvre » la gestion de la diversité
  - Handicap : quota d'emploi, loi sur l'accessibilité ... l'entreprise prend conscience de son rôle
  - Insertion : la pénurie de main d'oeuvre dans certains secteurs pousse à renforcer les liens avec les structures d'insertion
- Des domaines proches des préoccupations des (futurs) salariés
  - Les projets humanitaires (y compris à travers les congés solidaires)
- Des spécificités métiers
  - La sécurité routière et l'environnement (énergie et pollution) pour l'automobile,
  - La santé nutritionnelle pour l'agro-alimentaire
  - La santé des personnes fragilisées (pays pauvres, maladies rares, ...) pour l'industrie pharmaceutique
  - La précarité pour le microcrédit

Des leviers d'action adapté aux priorités des enjeux d'entreprises

© Association Le RAMEAU / 2008

4 - L'impact du territoire :

La nature des territoires d'intervention

- L'ancrage dans le territoire est l'un des éléments clés de convergence entre association et entreprise
- Les territoires des partenariats sont multiples
  - Locaux : très adapté aux enjeux « communs » autour d'un diagnostic partagé du territoire, ce sont souvent des « partenariats durables »
  - Nationaux : une « vitrine » avec parfois des difficultés de déploiement
  - Pays étranger : un levier d'implantation ou de « lobbying territorial »
  - Internationaux : encore rare et souvent difficile à coordonner sur un ensemble de territoires déterminés
- Le déploiement des politiques « corporate » est difficile en raison des moyens limités qui sont attribués aux partenariats
  - Peu de ressources humaines
  - La quasi totalité des financements sont affectés aux actions de terrain et laissent peu de budget pour structurer et piloter l'action
  - Les actions de pédagogie et de communication autour des liens créés sont souvent sous-évaluées
- Plus le partenariat est proche du terrain, plus il permet aux partenaires de trouver des points d'ancrage communs
  - Il est plus simple de mobiliser les énergies et de faire comprendre la pertinence de l'action
  - Il est plus facile d'essaimer une action territoriale qui a réussi que d'impulser globalement une dynamique nationale (l'effet « success stories » est un facteur clés de succès)

Des terreaux d'implantation à géométrie variable

© Association Le RAMEAU / 2008

Sommaire

Repères et contexte des entreprises autour de la RSE

Enjeux et objectifs des partenariats

Mode d'implication des entreprises

Mise en œuvre au sein des entreprises

En conclusion

© Association Le RAMEAU / 2008

Les freins à l'engagement

- Des freins à lever pour initier une action sociétale
  - Un sujet nouveau avec des risques non négligeables
    - ✓ Image / éthique (instrumentalisation, exemplarité)
    - ✓ Juridique / financier (gestion de fait)
  - Peu de moyens disponibles au sein de l'entreprise pour conduire la réflexion et mettre en oeuvre les solutions
  - Manque d'ingénierie adaptée pour être rapidement opérationnel
- Une difficulté à trouver une action efficace et cohérente par rapport aux enjeux de l'entreprise
  - Hétérogénéité du secteur associatif (le choix de l'association n'est pas simple)
  - Legitimité et rôle de l'entreprise dans le projet associatif (ne pas être simplement « bailleur de fonds »)
  - Evaluation de la performance et retour sur investissement
- La méconnaissance réciproque des systèmes de valeurs, des modes de fonctionnement et de gouvernance ne facilite pas le dialogue

Répondre à 3 questions

Pourquoi s'engager dans un partenariat ?

Que faire, avec qui ?

Comment gérer l'action et mesurer les résultats ?

Mettre en place un partenariat efficace et efficient : le parcours du combattant !

© Association Le RAMEAU / 2008

Les freins à l'engagement :
Zoom sur l'analyse des risques

- L'engagement de l'entreprise dans une action d'intérêt général n'est pas sans risque, au contraire
- Les deux risques majeurs sont liés à l'intention perçue de l'entreprise et à la cohérence de l'action
  - Accusation d'instrumentalisation
  - Exigence d'exemplarité sur le thème traité
- L'analyse des risques est défavorable à l'improvisation
  - Le choix nécessité d'être réfléchi
  - Les actions demandent un pilotage adapté

Les principaux risques pour l'entreprise

- Risque **d'accusation d'instrumentalisation**
- Risque **d'exigence accrue sur l'exemplarité**
- Risque de **dépense financière non justifiée**
- Risque de **mobilisation excessive de temps**
- Risque de **récupération**
  (l'instrumentalisation est dans les 2 sens !)
- Risque d'atteinte à la **réputation de l'entreprise**
- Risque de **conflits d'image**
- Risque juridique d'**incapacité de l'association**
  (gestion de fait)

Le partenariat est un choix à risque pour l'entreprise

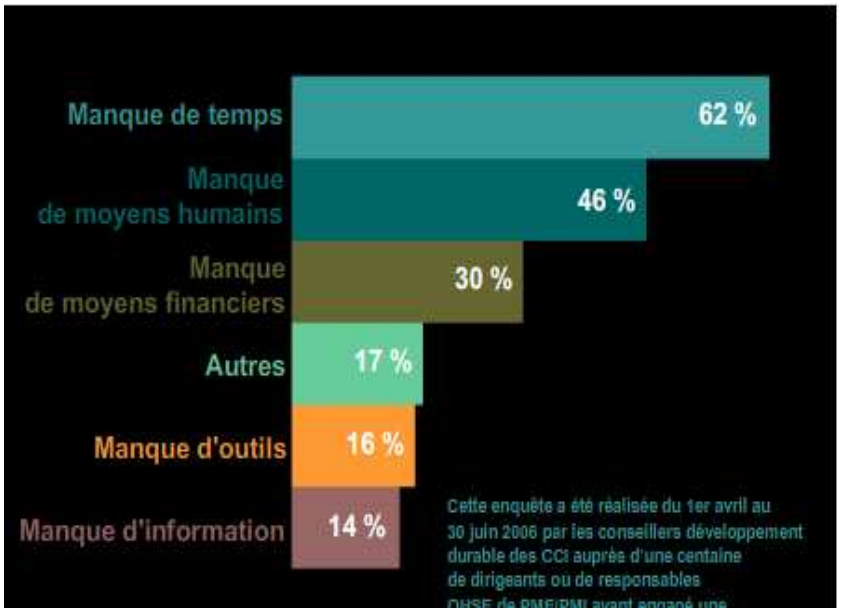
Sources : ADEMA 2008

© Association Le RAMEAU / 2008

Les freins à l'engagement :
Zoom PME

- Loin d'être négligeable, le mécénat des PME est chiffré à1 Md€
  - … mais les PME restent encore peu concernées
  - Un cycle de développement classique
    - ✓ les « early adopters » puis les grands groupes puis dynamique lente d'une généralisation auprès de l'ensemble des acteurs
    - ✓ cycle similaire à celui de la qualité dans les années 90
- Le potentiel de développement est très grand, et c'est probablement dans ce segment que les principales innovations seront déployées dans les années à venir
  - Des valeurs plus proches
  - Une proximité de fonctionnement plus grande
  - Une convergence d'intérêt plus facile
- Ni la volonté, les moyens financiers ne ralentissent le développement, mais le manque de temps
  - Absence d'équipe, voire de personne dédiée
  - Peu d'exemple de proposition adaptée

Freins des PME en matière de RSE



Un engagement principalement limité par un manque de temps pour trouver une solution opérationnelle pour s'impliquer utilement dans une action

Sources : ACFCI - 2006

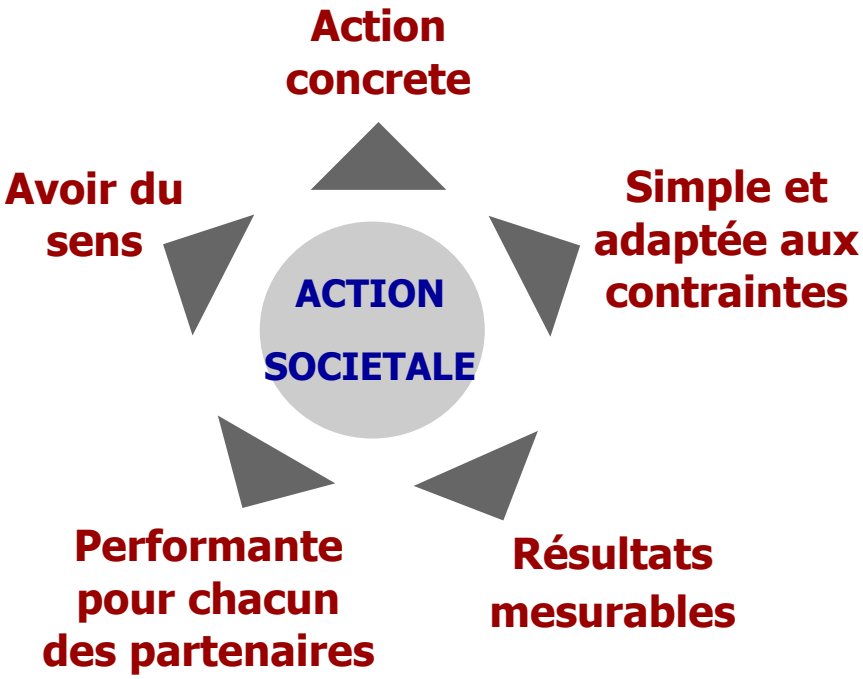
© Association Le RAMEAU / 2008

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Les attentes pour s'engager efficacement

- ***Cibler l'action*** *:* Une action concrète sur mesure en phase avec les objectifs de l'entreprise
  - Choisir une action en phase avec les valeurs et la culture d'entreprise
  - Partager la légitimité de l'entreprise pour agir
- ***Valoriser l'implication*** *:* Un résultat mesurable au service des enjeux de l'entreprise
  - Engager une véritable relation avec l'association, pas seulement une action « vitrine »
  - Définir un plan de valorisation de l'engagement en fonction des objectifs
- ***Simplifier le processus*** *:* Un dispositif « clé en main » adapté aux contraintes de l'entreprise
  - Limiter ll'investissement financier mais surtout les moyens humains nécessaires
  - Optimiser fiscalement l'investissement

Attentes des entreprises sur l'action sociétale



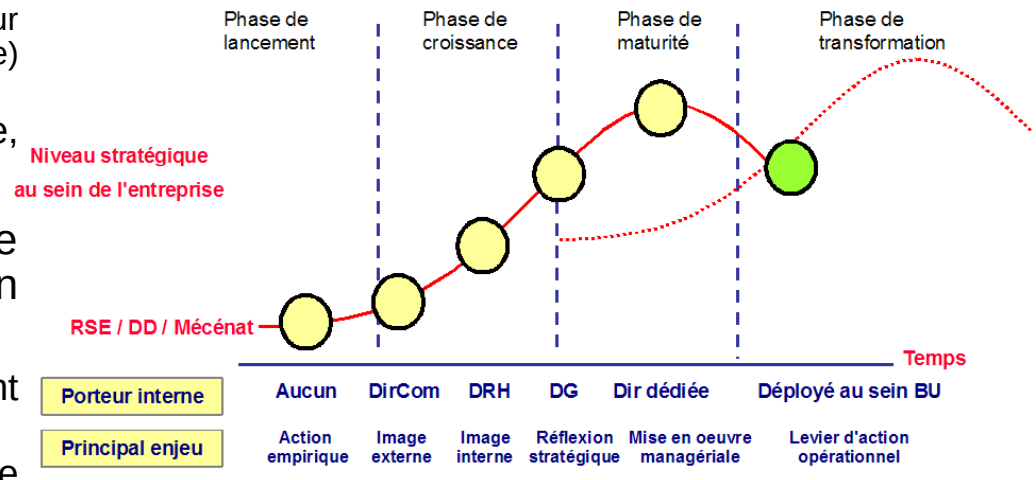
L'entreprise est en attente de solutions adaptées en phase avec ses enjeux

© Association Le RAMEAU / 2008

L'organisation en question :
Une variété de situation

- La place dans l'organisation est déterminante
  - En fonction de la maturité de l'entreprise, de nombreux modèles d'organisation sont possibles
    - ✓ au sein de directions opérationnelles (Marketing, Communication, DRH),
    - ✓ Rattaché directement à la Direction Générale,
    - ✓ à travers un groupe de travail transversal,
    - ✓ ou directement avec un département dédié pour mettre en oeuvre (RSE, Développement Durable) lorsque la politque est clairement définie
  - La place du projet dans l'entreprise est structurante, c'est un indice de maturité fort
- Opérationnellement, les partenariats peuvent être présents au sein de plusieurs directions en fonction des enjeux auxquels ils répondent
  - La cohérence et la cohésion des politiques restent encore majoritairement insufisantes
  - La « mosaïque » d'acteurs impliqués ne favorise pas l'unité de mise en oeuvre
- Pour impulser la dynamique, l'implication de la Direction Générale est essentielle. Elle détermine la mobilisation autour du projet

Cycle de vie des projets



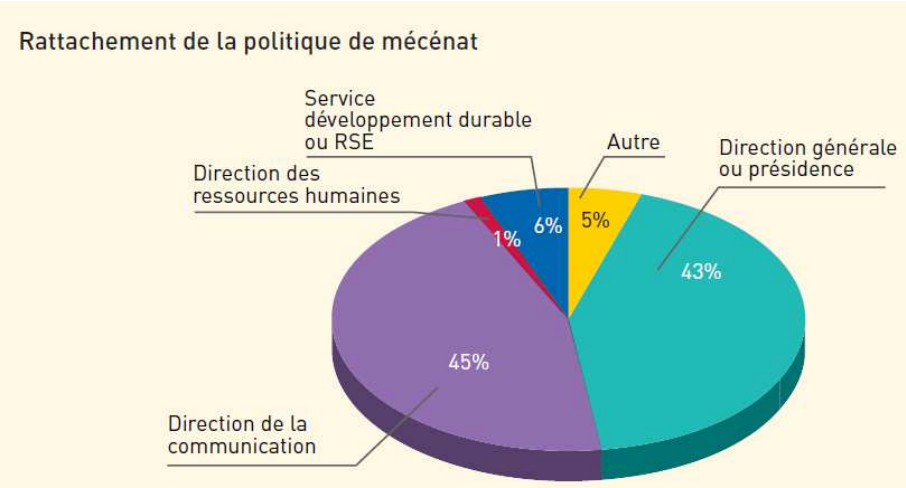
Une diversité organisationnelle liée aux enjeux et à la maturité de l'entreprise

© Association Le RAMEAU / 2008

L'organisation en question :
Une variété de situation

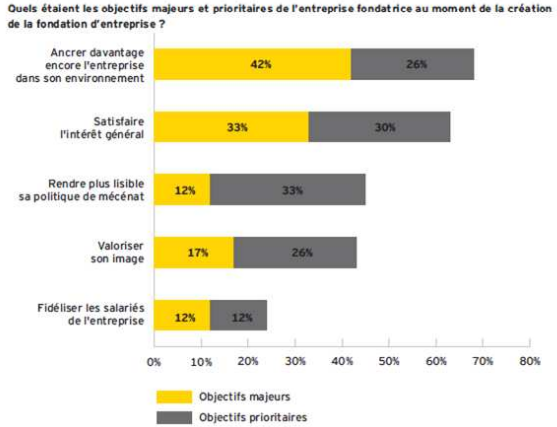
L'organisation aujourd'hui*

- Une implication importante des directions générales
- Un lien fort avec les départements communication



Motivation pour créer une fondation d'entreprise**

- Les fondations d'entreprise, un outil juridique et fiscal adapté depuis la loi de 2003
- Un développement important (plus de 300)
  - Une création tous les 9 jours
  - 2/3 des fondations ont moins de 5 ans
- Des motivations clairement identifiées…



- …. Mais peu de ressources humaines dédiées pour la structuration et la gestion

Des tendances lourdes se dégagent dans l'organisation

Sources : *Fondation de France – 2007 / **Ernst&Young 2008

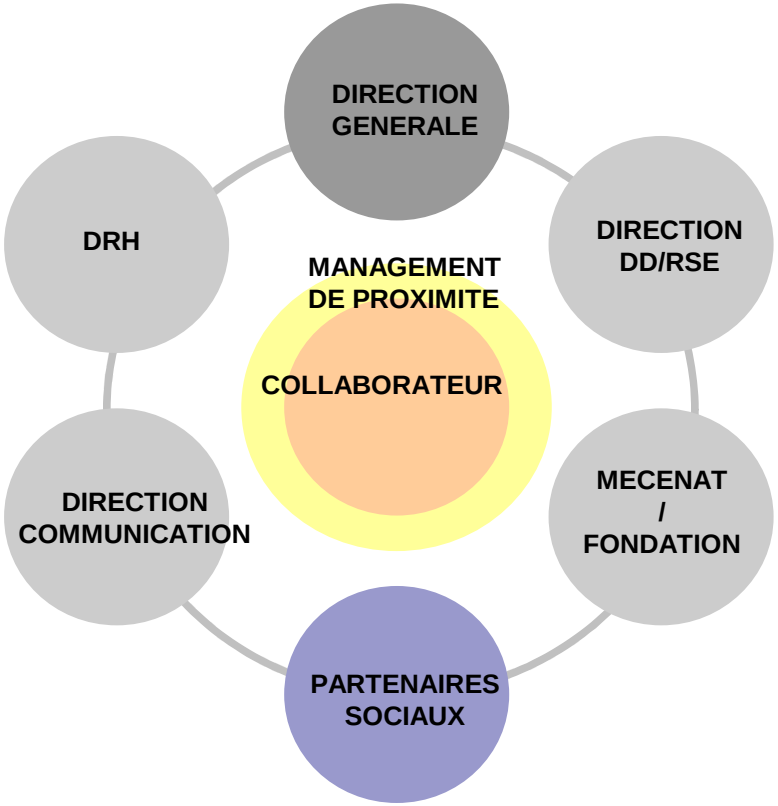
© Association Le RAMEAU / 2008

L'organisation en question :

La multiplicité des parties prenantes internes

- Quelque soit le « pilote » de la relation avec l'association, celle-ci doit ternir compte de la diversité des parties prenantes au sein de l'entreprise
  - Direction et management
  - Collaborateurs
  - Fonctions transversales impactées
  - Partenaires sociaux
- Dans une logique territoriale parfois complexe (Corporate et sites)
- Ainsi, la volonté et l'impulsion d'un homme est souvent une condition nécessaire mais pas suffisante pour qu'une action durable puisse s'engager

Galaxie des parties prenantes internes

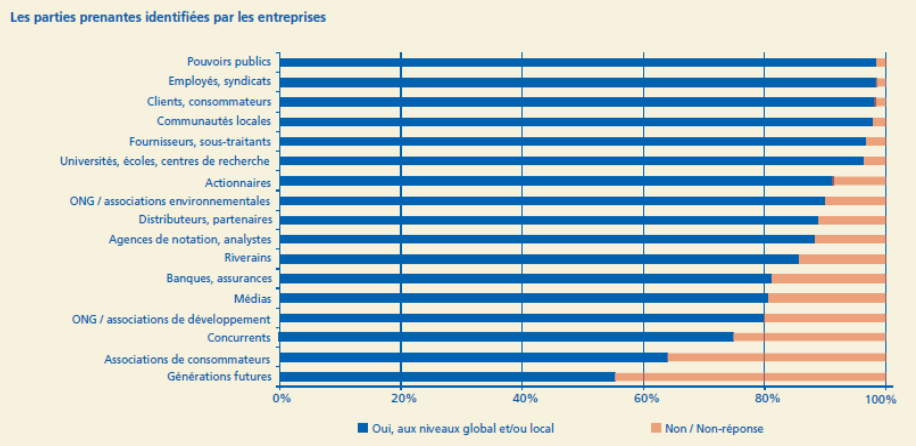


L'entreprise est un « corps social » qu'il convient d'appréhender dans sa globalité pour mettre en place une action pertienente

© Association Le RAMEAU / 2008

L'organisation en question :
L'impact des parties prenantes externes

- Les entreprises sont passées à l'action pour structurer le dialogue avec leurs parties prenantes*
  - 92% déclarent avoir engagé une démarche de dialogue
  - 70% ont analysé les attentes de leur parties prenantes
  - 60% ont analysé les risques et les enjeux du dialogue
  - 57,5% en ont identifié les priorités
  - … mais seulement 40% engagent des actions pro-active



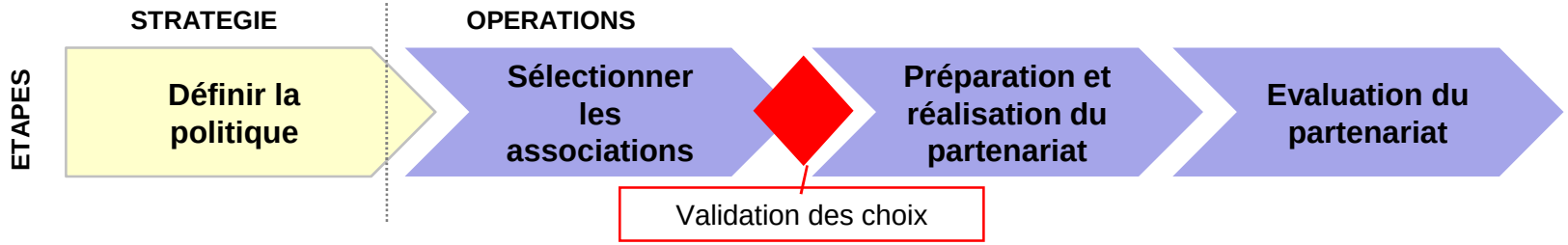
- Les associations ne sont pas oubliées même si elles ne sont pas prioritaires**
  - Les ONG environnementales sont en 8e position juste après les actionnaires
  - Les ONG de développement sont en 14e position juste après les media
  - Les associations de consommateurs sont en 16e position juste avant les générations futures

Des actions qui peinent encore à se développer opérationnellement

Sources : *Deloitte– 2008 / **CSA-UDA 2007

© Association Le RAMEAU / 2008

Le processus de mise en oeuvre



- Une évolution des entreprises à deux vitesses
  - Alors que le monde de l'entreprise progresse sur ses enjeux et implications en matière de responsabilité sociétale, et plus particulièrement en politique de partenariat…
  - …le processus de partenariat (sélection, gestion des partenariats et évaluation des actions) reste souvent réalisé de manière peu formelle
- Les difficultés pour les entreprises sont de 3 natures
  - sélectionner de manière rigoureuse les types de partenariats mis en œuvre,
  - avoir des relations suivies et nourries avec leurs « partenaires »,
    - ✓ Tant en « feuille de route » (objectifs fixés)
    - ✓ Qu'en « GPS » (suivi des actions et gestion des alertes)
  - et enfin, évaluer et donc valoriser les résultats obtenus.

La nécessité de construire et déployer des outils pertinents

© Association Le RAMEAU / 2008

Sommaire

Repères et contexte des entreprises autour de la RSE

Enjeux et objectifs des partenariats

Mode d'implication des entreprises

Mise en œuvre au sein des entreprises

En conclusion

© Association Le RAMEAU / 2008

« Constat d'étonnement »

- Une plus grande activité de partenariat qu'il ne semblait ...
  - Beaucoup d'actions engagées sur un « coup de cœur », l'approche informelle continue de dominer
  - Un renforcement des actions depuis quelques années pour répondre aux nouveaux enjeux identifiés
  - Des actions menées aussi au travers des sites locaux, des revendeurs et des distributeurs
- ... même si certaines entreprises sont clairement positionnées contre les partenariats associatifs
  - Risque identifié en fonction de l'activité de l'entreprise
  - Enjeux "politiques"
- 4 domaines ressortent : environnement, diversité et handicap, insertion et quartiers
  - Ancrés depuis longtemps au sein des entreprises, le sport et la culture doivent renouveler leur attractivité
  - La solidarité nationale et internationale est un fort enjeu de mobilisation RH
  - Les associations professionnelles, les confréries (type Tastevin) et les associations économiques ne sont pas considérés sur le même plan que les associations d'intérêt général (peu de confusion sur le thème)
- Les entreprises s'appuient sur une large palette de partenaires potentiels:
  - Associations, collectivités territoriales, Grandes Ecoles et Université, voire conseils spécialisés
  - Des réflexes différents selon les secteurs d'activité et les interlocuteurs
- Les relations restent complexes et peinent à répondre opérationnellement aux enjeux de l'entreprise
  - Des actions principalement locales avec des difficultés à homogénéiser l'action sur l'ensemble du territoire
  - Encore peu de relations suivies avec les partenaires
- Un pilotage en attente d'être optimisé
  - Les entreprises n'ont souvent pas de vision globale des actions engagées
  - Les actions sont réparties entre différents services sans nécessairement de coordination

© Association Le RAMEAU / 2008

En conclusion : les questions soulevées (1/2)

- Un sujet en émergence
  - Il ne s'agit plus de s'interroger sur l'utilité d'une action philanthropique au sein de l'entreprise, mais de comprendre comment son interconnexion avec la Société civile modifie ses « obligations ». Quelle implication pour l'entreprise ?
  - Selon certains, « La philanthropie pure est morte, vive la RSE ! » Comment assurer des projets qui répondent à la fois à un enjeu sociétal tout en constituant un levier de performance pour l'entreprise (compris dans les actions entreprises dans le cadre de budget mécénat et/ou de fondation d'entreprise) ?
  - Le recul est insuffisant pour « démontrer » et mesurer l'impact des politiques de partenariat sur la performance de l'entreprise, quelles bonnes pratiques et expériences peuvent en illustrer des « preuves » ?
- Un sujet complexe
  - L'entreprise prend moins de risque à ne rien faire qu'à s'engager. Comment « sécuriser » son action pour que ce ne soit pas un frein et une raison à l'inertie ?
  - Ce n'est ni la volonté, ni même les moyens qui manquent souvent, mais les solutions pour passer à l'acte. Comment faciliter l'engagement de l'entreprise ?
  - D'un secteur à l'autre, d'une entreprise à l'autre, les enjeux sont radicalement différents. Comment rendre plus visible la multitude de bonnes pratiques pour aider chacun à repérer des idées qui lui correspondent et à prendre exemple sur ses « pairs » ?
  - La réponse des PME est radicalement différente de celle des grands groupes. Quelles solutions opérationnelles leur proposer ?
  - Ancrée dans un territoire, la solution est fortement influencée par la culture des forces en présence. Comment réaliser des déploiements nationaux, voire internationaux ?

© Association Le RAMEAU / 2008

En conclusion : les questions soulevées (2/2)

- Un sujet en attente de moyens
  - Comme pour la démarche qualité dans les années 90, l'entreprise limite ses investissements tant que le « retour sur investissement » n'est pas démontré. Comment les « early adopter » peuvent-ils témoigner pour que le processus s'accélère ?
  - Le lancement d'une politique nécessite une réflexion puis une mise en œuvre efficace et cohérente. Qui peut aider l'entreprise à initier cette démarche de manière pertinente tant sur le plan stratégique qu'opérationnel ?
  - L'entreprise a peu de temps à consacrer à ces questions. Quelle(s) solution(s) simple(s) peuvent l'aider à optimiser son action ?
  - Le déploiement est complexe. Comment démultiplier ? Quels acteurs peuvent y contribuer ?

Rendre visible les « bonnes pratiques » de leurs pairs est unanimement cité par les dirigeants comme le premier levier de démultiplication des partenariats associations / entreprises

© Association Le RAMEAU / 2008

Chapitre 3 : Situation des associations

© Association Le RAMEAU / 2008

Les questions posées aux associations

1 - Les enjeux de transformation du secteur associatif : A quels enjeux majeurs le secteur associatif est-il confronté ?

2 – La place de l'entreprise en question : En quoi l'entreprise peut-elle être partenaire ? A-t-elle une place à jouer dans le projet associatif ?

3 – Les pratiques des associations : Que proposent les associations aux entreprises? Que leur demandent-elles ? Quelles sont les tendances ?

4 - Une diversité dans l'organisation : Comment sont organisées les associations en matière de partenariat ?

5 - Un processus de partenariat en question :

7.1 - Sélection des entreprises : Qui et comment sont choisis les partenaires ? Opportunité ou démarche réfléchie ?

7.2 - Gestion des partenariats : Les partenariats sont-ils suivis ?

7.3 - Evaluation des actions : Les actions sont-elles évaluées ? Quels sont les indicateurs de performance ?

La trame de questionnement auprès des associations

© Association Le RAMEAU / 2008

Sommaire

Repères et contexte des associations

Enjeux et objectifs des partenariats

Mode d'organisation des associations

Mise en œuvre au sein des associations

En conclusion

© Association Le RAMEAU / 2008

Panorama du secteur associatif

Panorama du secteur associatif en France

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

Panorama du secteur associatif dans le monde

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

Le secteur associatif, un acteur économique et social incontournable

Sources : Etude documentaire Le RAMEAU, ADDES, Cerphi, CNRS, INSEE / Johns Hopkins University

© Association Le RAMEAU / 2008

Le secteur associatif, un enjeu de transformation lourde

- **Le secteur associatif est de plus en plus sollicité pour répondre aux évolutions de la Société**

- **Le secteur associatif est confronté à de profonds défis**
  - Une « révolution » dans l'engagement de l'Etat, et des pouvoirs publics, qui modifie l'équilibre économique des associations
    - ✓ les 30 Md€ de subventions représentent plus de la moitié du budget du secteur associatif
  - Une évolution structurelle de l'engagement des bénévoles qui les oblige à revoir leur organisation
  - Une exigence de transparence et une pression forte pour « justifier » de l'efficacité sociétale qui nécessite de nouvelles compétences

- **Devant le double effet ciseaux : augmentation des besoins et dimunution des ressources; Une obligation de se tourner vers le secteur privé, fondations et entreprises, pour aider les associations à relever leurs défis, et à en faire des opportunités pour demain**
  - 2,5 Md€ de mécénat, 3,8 Md€ des fruits des dotations des fondations (0,4 Md€ des FE)
  - L'émergence d'une nouvelle relation après un historique d'ignorance, voire de défiance

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

Sources : * Etude Cerphi (09/06)

© Association Le RAMEAU / 2008

Des besoins d'intervention accrus

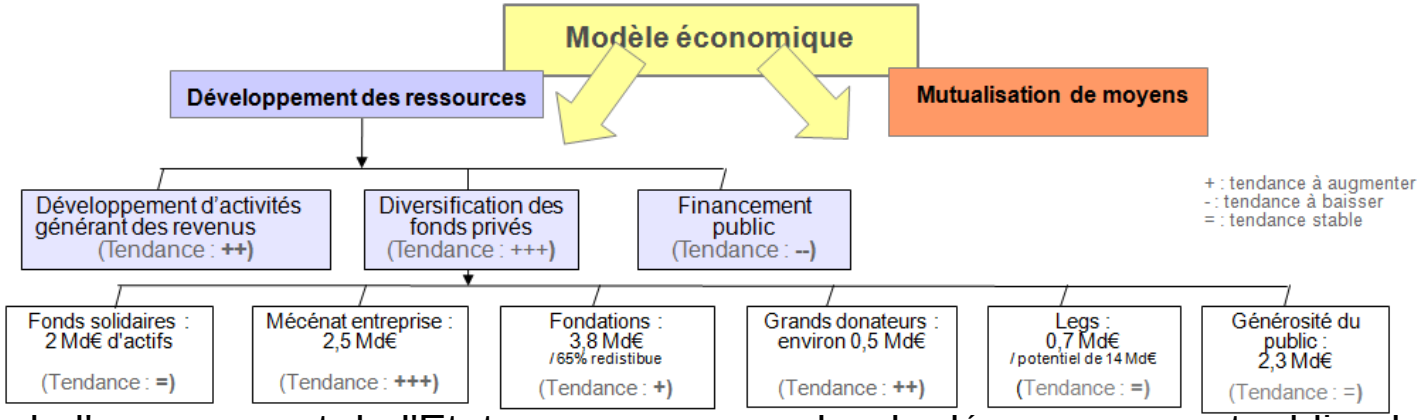
- Le rôle du secteur associatif est structurant pour l'équilibre de notre société
  - Une valeur ajoutée spécifique
    - ✓ Gérer les conséquences du progrès
    - ✓ Recréer des projets collectifs pour les populations fragiles face à la faillite des autorités traditionnelles et à la défiance au monde marchand
    - ✓ La troisième voix, celle du tiers secteur
  - Une gestion des situations que ni les pouvoirs publics ni le secteur marchand ne savent gérer
    - ✓ Les associations risquent ce que les autres institutions ne peuvent pas risquer
  - Un rôle d'expérimentateur pour répondre de manière innovante aux nouveaux besoins
    - ✓ Faire émerger des solutions pour demain est l'une des missions du secteur
- Les besoins de réponses innovantes apportées par le monde associatif sont croissants face un contexte qui demande des solutions nouvelles et l'émergence de nouveaux modèles
  - Sociologique : le mal-être, la perte des repères et la baisse d'influence des acteurs traditionnels, la quête de sens ...
  - Environnementaux : la prise de conscience de la nécessité de mieux gérer les ressources naturelles, réchauffement climatique, gaz à effet de serre ...
  - Urbanisme : l'urbanisation croissante, facteur d'exclusion et d'éclatement des cellules familiales ...
  - Démographique : le vieillissement de la population, l'augmentation de la population mondiale ...
  - Sociaux : la hausse des situations de précarités, le déséquilibre Nord / Sud ...

Le dynamisme fort du secteur associatif traduit le fait qu'il n'a jamais été autant sollicité pour répondre aux enjeux de Société

© Association Le RAMEAU / 2008

Des ressources en question :

Le financement



- L'évolution de l'engagement de l'Etat, pour ne pas parler de désengagement, oblige les associations à revoir totalement leur modèle économique
  - Les financements publics progressent de 1,6% en moyenne sur les 6 dernières années, soit une croissance inférieure à celle du PIB. Les financements privés ont cru deux fois plus (3,1%)
- Les pistes sont variées mais présentent des transformations « lourdes »
  - Développement d'activités économiquement auto-financées
    - ✓ Une solution complexe pour préserver le statut d'intérêt général de l'association
  - Diversification des ressources auprès de fonds privés (générosité du public, grands donateurs, legs entreprises et fondations)
    - ✓ Des natures de cibles différentes dont les motivations et les modalités d'implication nécessitent des démarches très différentes. Des « retours sur investissement » parfois long (7 ans pour les legs, 3 à 5 ans pour le street marketing)
  - Mutualisation de moyens
    - ✓ Une culture sectorielle qui n'est pas favorable à la mise en commun de ressources

Les modalités traditionnelles de financement se tarissent

© Association Le RAMEAU / 2008

Des ressources en question :
Evolution des besoins de compétences

- Les associations ont la capacité de répondre aux besoins sociétaux avec une vraie valeur ajoutée différenciante. Illustration : la distribution de soupe populaire
  - Techniquement : être capable de distribuer 400 repas à 21 heures en garantissant que la soupe soit servie dans de bonnes conditions d'hygiène et chaude nécessite des compétences logistiques et organisationnelles complexes
  - Humainement : créer du lien social au-delà de la distribution de nourriture implique des compétences d'une autre nature
- Des compétences de plus en plus pointues sont nécessaires non seulement pour la mission sociale de l'association, mais aussi pour sa gestion
  - Les missions sociales demandent une technicité de plus en plus pointues
    - ✓ La bonne volonté ne suffit plus depuis longtemps !
    - ✓ Des aides aux bénéficiaires qui se multiplient (exemple = microcrédit, entreprenariat social)
  - Des conditions de gestion qui se complexifient (ressources humaines, communication, fiscale, juridique, comptable, logistique, informatique ...). La structuration des organisations demande des compétences transversales
  - Une législation qui s'intensifie (exemple : circulaire 12/00 sur les Conventions Pluriannuelles d'Objectifs, loi 2002-2 sur les droits des usagers dans le domaine sanitaire et social, loi 2005 pour le handicap, loi 2007 pour la protection de l'enfance, etc.)
- La qualification et la formation des ressources humaines deviennent essentielles

Un besoin de compétences en profonde mutation

© Association Le RAMEAU / 2008

DOCUMENT SOUS EMBARGO - Diffusion limitée

Des ressources en question :
Evolution des besoins de compétences

- Cette évolution doit s'analyser dans un contexte de profonde mutation de l'engagement bénévole
  - Selon l'étude 2007 du CNRS, + 23% de bénévoles en 6 ans et + 30% du volume de travail
  - Une modification structurelle de l'engagement des bénévoles : un engagement plus court, plus ciblé
  - Recrutement et formation des dirigeants associatifs : « une crise de renouvellement de la gouvernance »
- L'apport de compétences complémentaires se fait dans des conditions différentes
  - En termes de continuité d'engagement : une aide des bénévoles plus ponctuelle
  - En termes de temps d'implication : une diminution des bénévoles réguliers
  - Une inversion du pouvoir de décision
    - ✓ Alors que l'association était traditionnellement « captive » par son militantisme et qu'elle sélectionnait ses membres (elle donnait une identité et un statut par l'engagement bénévole), le projet personnel devient le moteur de choix du bénévole qui refuse tout « embrigadement »

Besoins des associations

Réponses en pourcentages suivant le secteur d'activité	Associations moyennes				
	Culture	Loisirs	Sport	Social	Autres
Nouvelles technologies	17	17	10	18	14
Communication	27	24	26	32	30
Gestion, comptabilité	**24**	**30**	**30**	**30**	**19**
Juridiques	16	15	17	14	18
Montage de projets (1)	47	39	55	55	45

Source : CerPhi 2007. Le total vertical est supérieur à 100% car deux choix étaient possibles.

85 % des associations ne fonctionnent qu'avec des bénévoles

Motivations des bénévoles

Réponses en pourcentages des dirigeantes et des dirigeants	Femmes	Hommes
La cause soutenue par votre association	67	60
Le sentiment d'être utile à la société et d'agir pour les autres	62	67
Le sentiment d'appartenance à une équipe	14	14
L'acquisition d'une compétence	7	5
Pouvoir mesurer le fruit de vos efforts	5	5
Un épanouissement personnel	22	23
Le désir d'exercer des responsabilités	9	10
Une reconnaissance sociale	3	2

Source : Enquête 2007 auprès des responsables associatifs – CerPhi. Le total vertical dépasse 100% car plusieurs réponses étaient possibles.

Des modalités d'implication des bénévoles qui se transforment et obligent à repenser les organisations

© Association Le RAMEAU / 2008

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

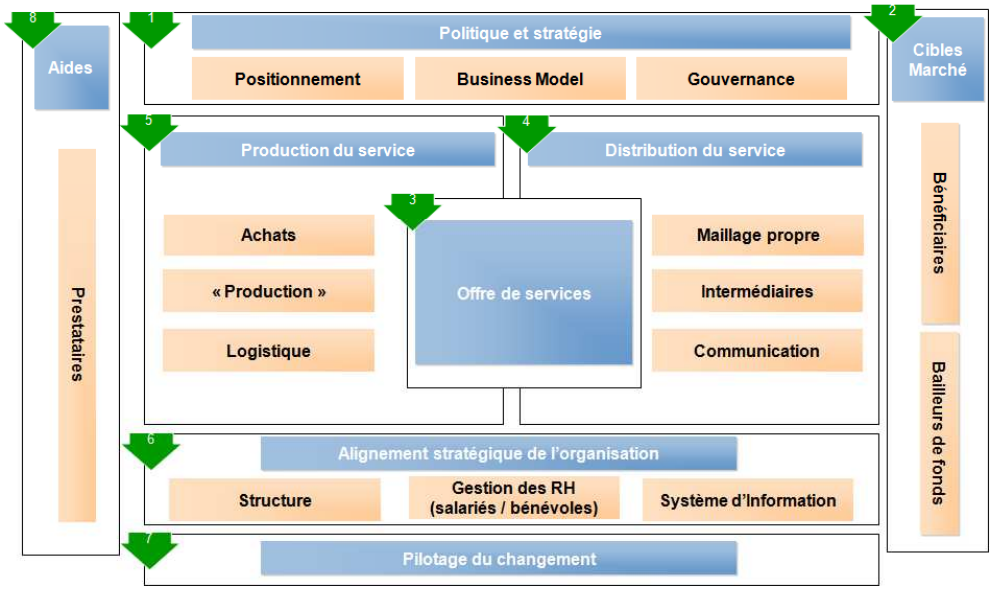
Une pression accrue sur l'efficience

- Devant la raréfaction des ressources, les associations sont en « concurrence » ce qui les oblige à « justifier » de leur utilité

- Une pression de plus en plus forte se fait sur l'évaluation de la performance des associations
  - L'efficience est l'une des forces du secteur associatif mais elle doit être démontrée

- Au-delà de la mesure des moyens mis en œuvre, la mesure de l'impact sociétal des projets associatifs est complexe*
  - 55% des entrepreneurs sociaux ne disposent pas d'outils pour mesurer l'impact social de leurs activités
  - 87% souhaitent être accompagnés dans une démarche de mesure d'impact social

Les leviers de performance des associations



Une valorisation de l'impact sociétal encore difficile à évaluer

Sources : * 1er Baromètre de l'entreprenariat social –Avise/ashoka - 2008

© Association Le RAMEAU / 2008

La perception des dirigeants associatifs sur leurs enjeux

- L'étude 2007 Deloitte / Laboratoire Matisse du CNRS sur les facteurs de fragilité du secteur associatif démontre la lucidité des dirigeants associatifs sur la situation et l'ampleur des défis à relever

- Deux questions ont été fréquemment soulevées par les dirigeants rencontrés lors des entretiens de l'Observatoire
  - L'accompagnement des associations pour faire face à ces transformations
  - Le rôle des entreprises dans le développement du projet associatif

- En 2008, le 1er Baromètre de l'entreprenariat social de l'Avise / Ashoka indique 51% des entrepreneurs sociaux pensent que les partenariats avec les entreprises sont un levier de développement

	Fréquence
• Amenuisement des subventions publiques	48%
• Désaffection ou non-renouvellement des bénévoles	37%
• Modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité	34%
• Manque de visibilité sur les perspectives à moyen ou long terme de l'association	29%*
• Poids des contrôles ou contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics	28%
• Retrait d'un partenaire public ou parapublic important	26%
• Trésorerie ou fonds de roulement insuffisants pour faire face à d'éventuelles difficultés	25%
• Concurrence d'autres associations intervenant dans des domaines voisins	23%
• Suppression d'un apport en nature (personnel, locaux, équipement)	22%
• Technicité croissante nécessaire pour assurer les prestations de l'association	22%
• Baisse du nombre d'adhérents	20%
• Disparition ou retrait d'un membre particulièrement dynamique de l'association	19%
• Coûts croissants des prestations confrontés à une stagnation des ressources	18%
• Taille insuffisante de l'association	17%
• Appui insuffisant de partenaires associatifs ou du réseau d'appartenance	17%
• Reprise en direct des prestations par un organisme public ou parapublic	17%
• Qualification insuffisante des bénévoles	16%
• Difficultés de recrutement des salariés dans certaines qualifications ou certains métiers	15%
• Difficultés à tarifer au juste prix les prestations	14%
• Projet associatif affadi ou nécessitant d'être actualisé ou réécrit	13%
• Qualification insuffisante des salariés	11%
• Difficulté à concilier activité associative et compléments d'activité commerciale	11%
• Solvabilisation plus difficile des usagers de l'association	10%
• Divergences au sein du CA, au sein du bureau ou de l'AG	9%
• Difficulté à dégager des ressources pour assurer la dotation aux provisions souhaitables	9%
• Difficultés d'appropriation du projet associatif par les salariés	9%
• Diminutions des dons et des legs	9%
• Désajustement entre la périodicité des ressources et la durée de réalisation des projets	9%
• Amenuisement des populations concernées par l'activité de l'association	9%
• Engagement sur des projets mobilisant une grande part des ressources	8%
• Défaut de cohésion entre les différentes composantes de l'association	8%
• Concurrence d'entreprises intervenant dans des domaines voisins	8%
• Survenance d'un accident ou d'incidents susceptibles d'engager la responsabilité	7%
• Contraintes fiscales imposées par les pouvoirs publics	7%
• Insuffisance des outils de gestion à disposition	6%
• Difficulté à emprunter auprès des banques	6%
• Non-repérage de coûts cachés (usure ou obsolescence du matériel, risques non couverts)	6%
• Difficulté d'adaptation technique du projet associatif à un nouveau contexte	5%
• Difficultés à mobiliser les associations d'un réseau	5%
• Projet associatif devenu sans objet par atteinte du but ou disparition de la cause	2%
• Refaction imposée par le partenaire public tiers-payant	2%
• Difficulté à contrôler des sites d'action éclatés	1%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations 2005

*Lire : 29% des associations indiquent des difficultés liées à un manque de visibilité sur les perspectives à moyen ou long terme de l'association

Un secteur associatif en recherche de solution pour pérenniser les projets

© Association Le RAMEAU / 2008

Sommaire

Repères et contexte des associations

Enjeux et objectifs des partenariats

Mode d'organisation des associations

Mise en œuvre au sein des associations

En conclusion

© Association Le RAMEAU / 2008

La relation avec les entreprises, des enjeux multiples

- L'enjeu cité immédiatement est celui du développement des ressources
  - **Financières** : le premier levier identifié par les associations (et parfois malheureusement le seul !) est naturellement celui du soutien financier
  - **Compétences** : le développement du mécénat de compétences est l'une des options pour avoir accès à des « ressources rares » et/ou ponctuellement nécessaires. Il est souvent perçu comme stratégique
- La pérennité de la relation de type partenariale en fait sa valeur ajoutée
  - Pouvoir anticiper et avoir une visibilité sur la durée de financements privés pluriannuels permet d'engager des investissements « lourds » pour répondre à l'accroissement des besoins ...
  - ... mais qui nécessite d'engager très tôt une réflexion sur « l'après » partenariat. Quelles échéance de sortie pour l'entreprise ? Quelles solutions de « reprise » par l'association ?
    - ✓ L'entreprise peut jouer un rôle d'amorcage sur un projet qui après expérimentation sera financé par des fonds publics et/ou des fonds de relais
    - ✓ L'entreprise souhaite garantir la pérennité du projet même après son départ
- Les partenariats peuvent avoir un effet de levier démultiplicateur très significatif
  - Sur la mobilisation de réseaux : l'entreprise peut devenir un véritable « ambassadeur » de la cause auprès de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, collaborateurs, media ...). Les réseaux de l'entreprise peuvent être des relais de l'association.
  - Sur d'autres financements : l'entreprise peut donner une sorte de « caution » sur la qualité du projet
    - ✓ Auprès d'autres acteurs privés : avoir d'autres entreprises partenaires est rassurant pour le nouvel arrivant.
    - ✓ Auprès des pouvoirs publics : de plus en plus, les financements publics seront liés à la capacité de l'association à lever une partie de fonds privé. C'est déjà le cas pour les financements européens.

Des enjeux qui dépassent le simple financement

© Association Le RAMEAU / 2008

Focus sur le mécénat de compétences

- Une triple raison explique le développement du mécénat de compétences
  - Le besoin de professionnalisation accru du secteur associatif, conséquence de la pression sociétale
  - Les associations sont de plus en plus mobilisées sur les problèmes de société tout en ayant de moins en moins de moyens
  - Une difficulté grandissante de trouver des bénévoles
- La vision de l'intérêt du bénévolat de compétences selon Passerelles & Compétences
  - Se professionnaliser et accéder rapidement aux meilleurs spécialistes et compétences
  - Se focaliser sur son cœur d'activité, et des économies de frais de fonctionnement au profit des bénéficiaires
  - Gérer de façon souple des ressources humaines bénévoles grâce à un réseau réactif

Une réponse aux enjeux de transformation

Sources : Le RAMEAU / Rapport sur le « bénévolat et le mécénat de compétences »

© Association Le RAMEAU / 2008

DOCUMENT SOUS EMBARGO - Diffusion limitée

Un “rapport de force” à prendre en compte

- Le rapport de force est déséquilibré
  - L'enjeu pour les associations est plus fort que pour les entreprises
    - ✓ L'évolution du secteur associatif oblige l'association à prendre les devants et à sécuriser un modèle économique pérenne
    - ✓ Pour l'entreprise, la RSE reste un enjeu second (même s’il n’est pas secondaire!). Il ne s'agit pas de la survie de la structure mais de son efficacité à moyen terme
  - L'entreprise peut avoir d'autres solutions pour répondre aux enjeux de RSE (les collectivités locales, les étudiants, les autres acteurs de l’économie sociale et solidaire…)
- L'association se doit être force de proposition
  - Savoir ce qu’elle attend ainsi que ce qu’elle peut et veut donner en retour
  - Savoir quelle place elle est prête à donner à son partenaire
  - Savoir en quoi elle répond à un besoin pour son partenaire
- 2 avantages à être proactif
  - Etre attractif
  - Maitriser le partenariat et éviter l'instrumentalisation

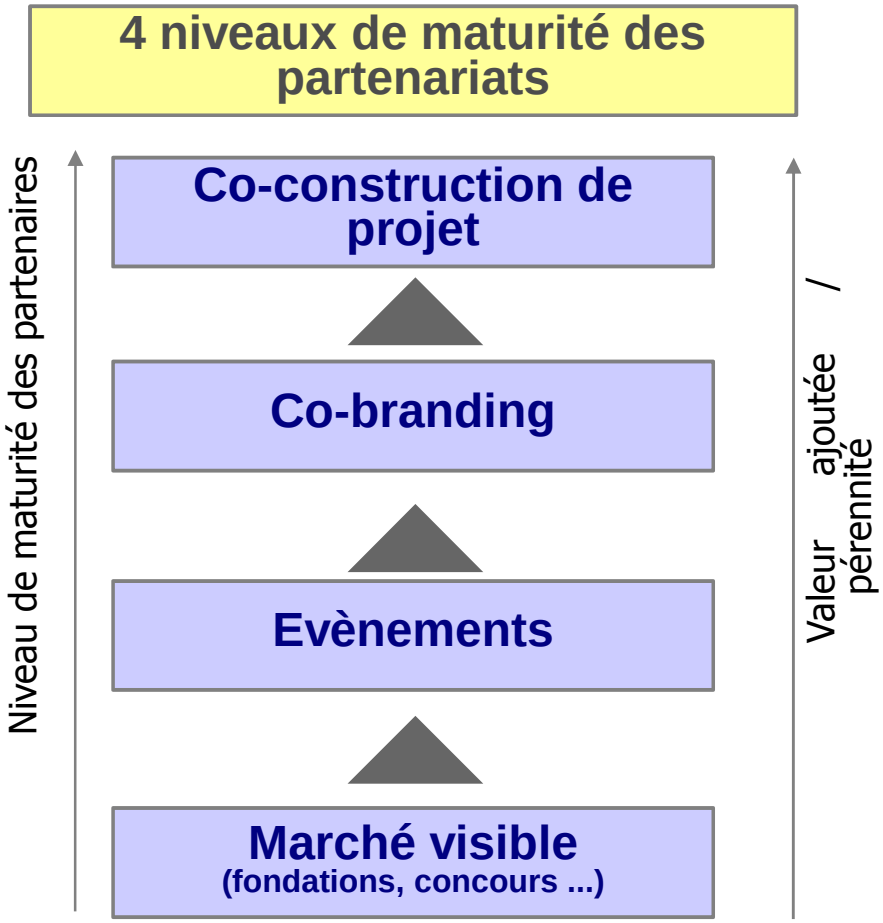
Les associations ont un intérêt majeur à prendre l'initiative

© Association Le RAMEAU / 2008

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Enjeux et objectifs association :
Des possibilités multiples

- La démarche des partenariats est comme celle de la recherche d'emploi, deux méthodes se complètent
  - Le marché visible (20% des opportunités) : fondations d'entreprise, appel à projet...
  - Le marché caché (80% des opportunités) avec des niveaux de complexité différents
    - ✓ L'événementiel
    - ✓ Le co-branding
    - ✓ La co-construction de projet
- Le niveau de partenariat dépend de plusieurs facteurs
  - Niveau de maturité des partenaires
  - Durée dans laquelle s'inscrit le projet
  - Valeur ajoutée attendue pas les partenaires



Des possibilités à personnaliser en fonction de La maturité de l'association et de l'entreprise

© Association Le RAMEAU / 2008

Le marché visible

- Le développement des fondations d'entreprise
  - Les fondations se focalisent sur des axes d'intervention identifiés
  - Les méthodes d'appel à projet permettent de définir les critères à privilégier
  - L'identification des acteurs est simple, grâce à des outils tels que le guide de l'Admical
- Les Prix / concours
  - De nombreux Prix et concours ont émergé ces dernières années pour encourager les initiatives innovantes et pour valoriser les projets essaimables
- Les entreprises conservent souvent tout ou partie de leur dotation pour les projets de leurs collaborateurs
  - Une part non négligeable des projets sont présentés par les salariés des entreprises
  - Certains grands groupes tels que Veolia ou Carrefour en font même une condition sine qua non

L'approche du marché visible aide à comprendre le fonctionnement des entreprises

© Association Le RAMEAU / 2008

Le marché caché

- Les événements peuvent être de différentes natures, mais ils contribuent à renforcer les liens entre l'association et l'entreprise que ce soit dans une implication dans un geste de solidarité, dans un moment de convivialité ou lors d'une réflexion thématique
  - Les mouvements populaires (Téléthon, virades de l'espoir, Sidaction…)
  - Les soirée de gala (Nuit Internationale de l'Enfance de la Fondation pour l'Enfance, Bal de Deauville de CARE France…)
  - Les colloques prospectifs, les tables rondes et conférences
- Les produits partages, bien que peu développés en France, permettent de créer un lien fort entre deux marques
  - Il convient que les valeurs soient parfaitement cohérentes
  - Les partenaires doivent bien se connaître pour lever les risques de telles opérations
- Les projets co-construits d'intérêt général
  - Forme ultime du partenariat, les projets où chacun des partenaires contribue à co-développer une action commune sont les plus riches en terme de valeur ajoutée, mais aussi les plus complexes à construire
  - Ils ne peuvent aboutir que dans le cadre d'une relation dans la durée entre partenaires matures

Le marché caché s'explore progressivement selon des modalités différentes

© Association Le RAMEAU / 2008

La segmentation des besoins

- De même qu'il n'est pas possible de généraliser les politiques de partenariat côté entreprises, il convient de segmenter les associations en fonction de différents critères
- De part leur projet associatif, toutes les associations ne souhaitent pas entretenir des relations avec les entreprises
- Pour celles qui le souhaitent, plusieurs critères rentrent en compte pour définir la stratégie adaptée
  - Les domaines d'activité
  - La typologie (intérêt général, délégation de service public…)
  - La taille
  - Le périmètre d'intervention géographique
  - La structuration de l'activité (avec/sans salariés)
  - La place de l'entreprise dans le projet associatif
  - La maturité du projet (innovation, développement, essaimage…)

Compatibilité des positionnement : Typologie proposée par l'IMS

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

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

Une stratégie intimement liée au projet associatif

Source : Partenariat ONG/Entreprise - IMS - 2004

© Association Le RAMEAU / 2008

Sommaire

Repères et contexte des associations

Enjeux et objectifs des partenariats

Mode d'organisation des associations

Mise en œuvre au sein des associations

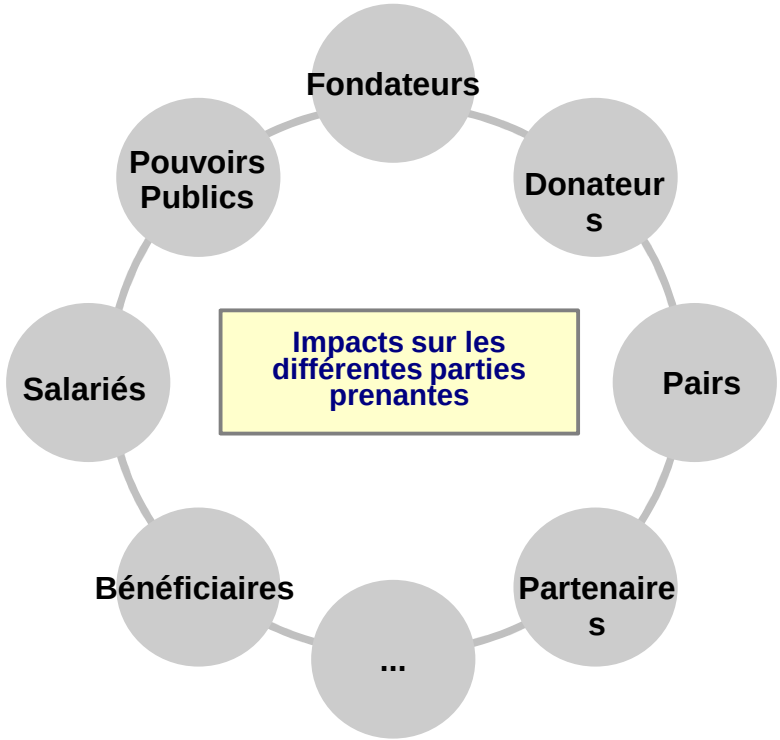
En conclusion

© Association Le RAMEAU / 2008

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Une organisation en question

- Une organisation en recherche de positionnement
  - Contrairement au fundraising auprès de la générosité du public, très bien structurée au sein des associations, il existe encore peu de responsable des partenariats
  - Souvent rattaché à la communication, la démarche relève d'une autre nature et nécessite donc des compétences spécifiques complémentaires
- L'implication de l'association : savoir qui fait quoi entre les différents acteurs impliqués
  - La gouvernance : la représentation de l'association
    - ✓ La disponibilité des bénévoles dirigeants de l'association n'est pas toujours compatible avec celle de l'entreprise,
    - ✓ Il convient de veiller à une bonne coordination
  - Les missions sociales : la technicité du projet
  - Les fonctions supports : les modalités pratiques
- Un impact sur les différentes parties prenantes de l'association
  - Les partenariats avec les entreprises ne sont « politiquement » pas neutres dans la communication entre l'association et ses parties prenantes



Une organisation à réflechir

© Association Le RAMEAU / 2008

Une organisation en question :

Tenir compte de l'organisation de l'entreprise

Au sein de l'association

- Des acteurs multiples de l'entreprise à impliquer
- L'association doit s'organiser pour savoir qui est le référent de l'entreprise, mais aussi à qui doit elle s'adresser selon les sujets à traiter
  - Négociation des contrats
  - Réalisation des missions
  - Juridique, financier et fiscal

Au sein de l'entreprise

- Les décideurs et influenceurs
  - DG (importance de l'impulsion du dirigeant)
  - Directions opérationnelles (les impacts organisationnels de la mise en oeuvre)
- Les partenaires sociaux de l'entreprise
  - Le CE
  - Les syndicats
- L'environnement des collaborateurs
  - Le management de proximité (vigilance du n+1)
  - Le collaborateur
- Direction juridique et financière

Les interlocuteurs dans l'entreprise peuvent être nombreux,
Il convient de cartographier les acteurs pour identifier qui doit être leur contact au sein de l'association

© Association Le RAMEAU / 2008

Le profil du responsable des partenariats

- Le pilote interne des partenariats a un rôle complexe aux multiples compétences
  - Garant de la clarté « pédagogique » du projet associatif et de sa communication au sein d'un « autre monde »
  - Aptitude à susciter le dialogue et à répondre aux questions, parfois difficiles
  - Capacité à fédérer autour d'un partenariat dans une logique de pilotage de projet
- Il est une sorte d'ambassadeur entre les deux mondes, et doit bien comprendre le fonctionnement
  - De l'association qu'il représente
  - Des entreprises qu'il sollicite
- Il est coordinateur, « chef d'orchestre », pour faire jouer différents talents ensemble
  - Notamment les liens avec les responsables des missions de l'association est structurante

Les 7 qualités requises du responsable partenariat

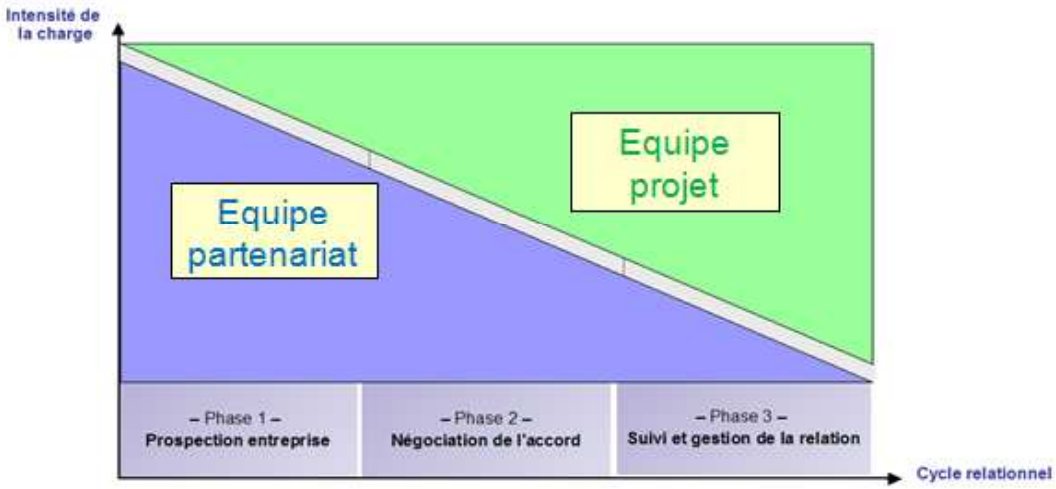
1- **être convaincu et enthousiaste** quant au projet associatif qu'il défend,
2 - **être au fait du monde de l'entreprise**
3 - **répercuter ses informations à ses collègues** et aussi quand la structure s'y prête, aux délégations régionales.
4 - **savoir encaisser les coups durs** (un an pour créer un nouveau partenariat, un jour pour qu'il disparaisse)
5 - **savoir tirer le meilleur parti de son comité de soutien**, en général constitué de bénévoles,
6 -**pouvoir gérer un « club des partenaires »**
7 - **savoir s'entourer de personnes aux talents complémentaires au sien**.

Une fonction multi-compétences

© Association Le RAMEAU / 2008

Le rôle de l'équipe partenariat

- Un travail en **collaboration étroite entre les porteurs de projet et l'équipe**
  - Positionner l'équipe comme support opérationnel
- La mission de l'équipe partenariats et mécéna est d'**industrialiser une démarche structuré**
  - C'est une action transversale qui s'appuie sur ce qui existe déjà pour renforcer et soutenir les actions existantes et développer le partage des bonnes pratiques
- **2 conditions** permettront que son action soit efficace
  - Une description de projets concrets qui trouve échos dans les enjeux de l'entreprise
  - La volonté des porteurs de projet et de l'équipe de travailler conjointement aux mêmes objectifs



Une équipe au service des équipes projet – Flexibilité et transversalité

© Association Le RAMEAU / 2008

Sommaire

Repères et contexte des associations

Enjeux et objectifs des partenariats

Mode d'organisation des associations

Mise en œuvre au sein des associations

En conclusion

© Association Le RAMEAU / 2008

Une maturité encore à construire

- Dépasser la « posture idéologique »
  - L'image « d'incompatibilité » des valeurs a vécu, mais reste parfois marquée
  - La peur d'une instrumentalisation est rapidement dépassée lorsque l'association maîtrise son projet associatif et devient force de proposition pour l'entreprise
- La gestion des entreprises n'est comparable ni à celle des relations avec les pouvoirs publics, ni avec celle des donateurs
  - L'entreprise n'est pas « bailleur de fonds ». Elle n'a pas la responsabilité, comme les pouvoirs publics, de gérer des fonds « dédiés ». Elle doit justifier auprès de ses parties prenantes de son engagement
  - La gestion de la générosité du public est avant tout une démarche de masse de type B to C (qui n'empêche pas naturellement d'avoir une démarche segmentée et ciblée !). La relation entreprise est de nature B to B
- Le lancement et la gestion d'une démarche de partenariat prend du temps et nécessite un investissement
  - La démarche n'est pas « rentable » à court terme. Elle demande une courbe d'expérience et nécessite un suivi qui peut « rebuter » certaines associations
  - Une démarche à initier lorsque l'association est en phase de développement, pas en situation de crise

Une démarche exigeante pas toujours « naturelle »

© Association Le RAMEAU / 2008

Les freins et les risques

- Un manque de connaissance du fonctionnement de l'entreprise
- Des moyens limités (temps, compétences, financier ...)
- Une nécessité de convaincre en externe... Mais aussi souvent en interne
  - Maîtriser un sujet qui laisse rarement insensible
  - Surmonter les appréhensions
  - Démontrer la valeur ajoutée
  - Lever les risques

- Risque de **perdre son temps**
- Risque de **se faire instrumentaliser**
- Risques **éthiques-intrusion-dépendance**
- Travers de la **gratuité**
- Risque de **dépendance** d'un petit nombre de partenaires vitaux

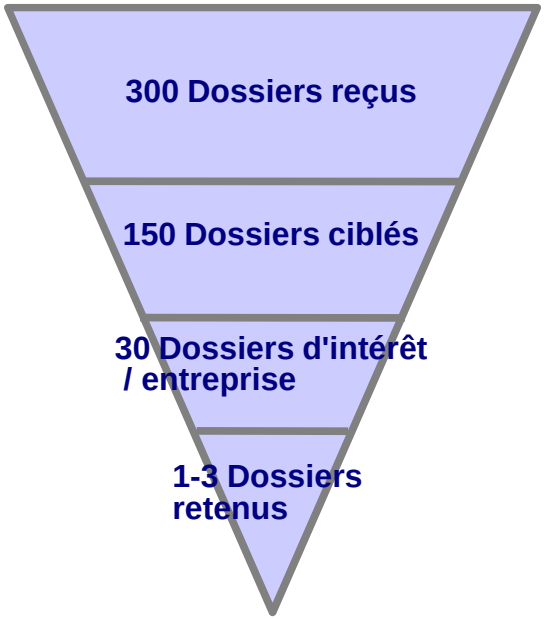
Le principal risque : perdre son temps !

© Association Le RAMEAU / 2008

Une démarche à structurer

- Sortir du lot !
  - Les responsables de mécénat reçoivent une multitude de dossiers
    - ✓ 50% ne sont pas ciblés, 25% ne sont pas différenciants
    - ✓ Ils en reçoivent 1 à 3 selon la qualité du projet mais aussi selon leurs propres enjeux
    - ✓ Les 10% de projets innovants sont à la fois recherchés... et redoutés
      - Ils sont porteurs d'une vraie valeur ajoutée s'ils réussissent
      - Ils sont intrinsèquement porteur s de risque, ce qu'évite sur les sujets de RSE l'entreprise... et encore plus les banques
  - Identifier la « faille » : en quoi le projet répond <u>concrètement</u> à un <u>objectif pour l'entreprise</u> <u>mieux</u> que ce qu'elle fait déjà <u>sans créer de risque</u> supplémentaire
- 3 objectifs
  - Susciter l'intérêt en démontrant en quoi le projet à un impact sociétal fort
  - Attirer en démontrant qu'il est adapté aux enjeux de l'entreprise
  - Rassurer sur la capacité à ne pas être facteur de risque

Entonnoir de sélection des projets
(ex d'une fondation d'entreprise)



Des principes à respecter : les partenariats se préparent !

© Association Le RAMEAU / 2008

La démarche entreprises

- **7 étapes de construction** d'une relation durable
- Les **points d'attention**
  - Sélectionner des projets concrets
  - Identifier les cibles
  - Préparer les entretiens
    - ✓ 5% de démonstration de la compréhension des enjeux de l'entreprise
    - ✓ 20% de présentation
    - ✓ 75% d'écoute pour adapter la réponse
  - Utiliser le réseau pour accéder aux bons interlocuteurs

7 étapes de la construction : notre plan de marche

1. Auto-diagnostic des projets
2. Identifier et choisir le(s) partenaire(s)
3. Organiser le dialogue et les échanges
4. S'engager et formaliser le partenariat
5. Définir précisément le contenu
6. Lancer et gérer le partenariat
7. Evaluer et ajuster le dispositif

La préparation et le travail de qualification sont les clés d'une relation durable

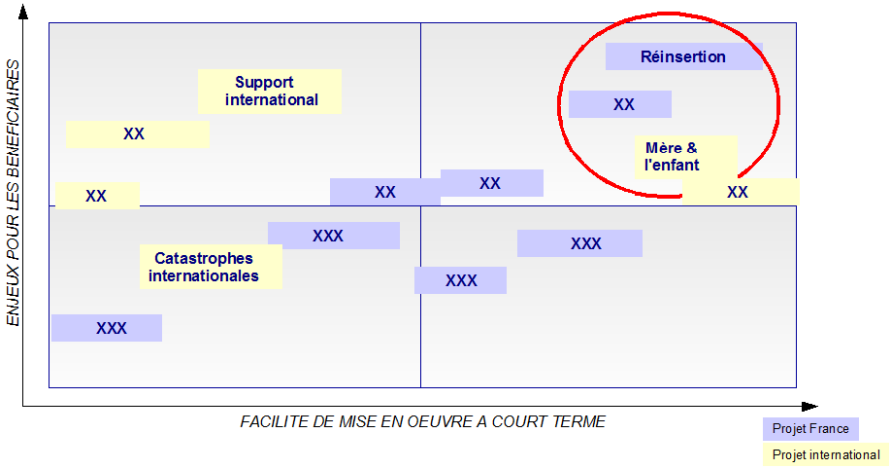
L'introduction est nécessaire pour toucher l'interlocuteur, elle ne suffit pas pour susciter l'adhésion

© Association Le RAMEAU / 2008

Approche de qualification des projets

- **Critères de qualification** des projets
  - Les enjeux
    - ✓ pour les bénéficiaires
    - ✓ pour l'association
    - ✓ pour l'entreprise
  - L'attractivité pour les cibles entreprises
  - La facilité de mise en oeuvre / « vente du projet » pour l'association
    - ✓ « Arguments de vente »
    - ✓ Légitimité
    - ✓ Niveau de contacts au sein des secteurs cibles
    - ✓ Maturité du sujet
- La **nature du besoin** (financier, logistique, dons en nature ...) influence la facilité de mise en oeuvre
- **Critères de segmentation**
  - France / International
  - Engagement ponctuel (investissement) / pérenne (fonctionnement)
  - Approche différenciante de l'association versus standard du secteur

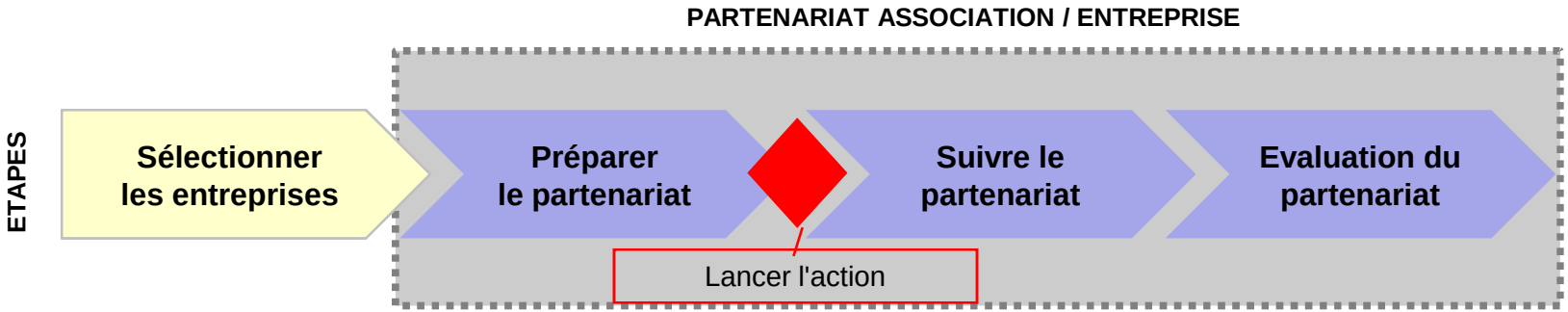
Exemple de grille de qualification



Cerner la nature des besoins et les cibles les plus aptes à les combler

© Association Le RAMEAU / 2008

Les étapes clés du partenariat



- **Le partenariat est intimement lié à l'étape cruciale de sélection des entreprises**
  - Les critères de choix des partenaires éligibles
- **La gestion du partenariat se pilote en 3 temps**
  - La préparation du partenariat
  - Le lancement et le suivi des réalisations
  - L'évaluation du partenariat
- **Les principes d'un partenariat durable**
  - Six conditions de succès : objectifs partagés, projets clairement identifiés, engagements formalisés, transparence, gestion du processus selon des modalités adaptée et évaluation
  - Plus la préparation est bien réalisée, plus le partenariat est durable
  - Un engagement à deux !

Structurer le processus pour en garantir l'efficacité

© Association Le RAMEAU / 2008

Le pilotage du partenariat :

Amorcer un partenariat en 3 temps

- Identifier les cibles
  - Phase souvent négligée
  - Les choses bougent très vite, la base de connaissance est un outil stratégique
- Prospecter
  - Approche personnalisée
    - ✓ Pour être certains que les valeurs sont partagées
    - ✓ pour répondre aux enjeux du partenaire
- Négocier
  - Etre force de proposition
  - Identifier le processus de décision
  - Etre facilitateur pour le relais interne de l'entreprise

Le "cycle de vente"

Etapes de « vente »	IDENTIFIER	PROSPECTER	NEGOCIER
Objectif	Identifier les cibles de partenaires potentiels (segmenter les cibles) Comprendre les enjeux et les leviers de motivation pour le(s) projet(s) de l'association	Rencontrer les entreprises Promouvoir le projet pour faciliter l'approche	Convaincre et faire s'engager Définir les modalités précises de la collaboration
Outils	Etudes / Analyse (ADMICAL, Fondation de France, IMS, ORSE, Novethic, Le RAMEAU ...) Sources de documentation (guide ADMICAL, KOEO, WWO, sites internet des entreprises ...) Cartographie des projets Capitalisation	Base de donnée de prospection Outils de « vente » : - Courrier de présentation - Argumentaire téléphonique - Support de RV - Fiche de suivi des contacts Outils de promotion : - Site internet - Plaquette de présentation - Événementiel - Relations presse	Présentation personnalisée Catalogue de projets Illustration des retours pour l'entreprise
Indicateurs de performance	- Nombre secteur cible - Nombre entreprise cible	- Nombre de RV - Mise à jour / base de donnée	- Nombre d'entreprise partenaire - Valorisation de la contribution

3 étapes clés pour aller jusqu'à la signature...

© Association Le RAMEAU / 2008

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Le pilotage du partenariat :

Sécuriser la qualité du partenariat des 3 temps

- Contractualiser
  - Cadrer le partenariat : le dialogue !
  - Formaliser l'accord, la clé d'une relation pérenne
- Piloter la relation
  - Définir le(s) instance(s) de pilotage
  - Etablir le contenu des rencontres
  - Co-construire la relation dans le temps
  - Informer et assurer le suivi
  - Partager pour ne pas découvrir in fine les freins
- Evaluer
  - Mesurer l'impact pour l'association
    - ✓ Quel résultat sociétal ? Quel effet de levier grâce à l'entreprise ?
  - Identifier l'impact pour l'entreprise
    - ✓ Quel(s) impact(s) ? Est-ce un levier de « performance » pour l'entreprise et ses collaborateurs ?

Le "cycle de gestion"

Etapes de « vente »	CONTRACTUALISER	PILOTER	EVALUER
Objectif	Transformer l'accord de principe en convention de partenariat	Suivre la relation avec l'entreprise Informer de l'avancement des projets	Mesurer l'impact du partenariat sur le projet Identifier les leviers de valorisation pour l'entreprise Pérenniser l'engagement
Outils	Convention de partenariat Charte des droits et devoirs Modalités juridiques et fiscales : - Appel de fonds - Capitalisation des informations	Cartographie des référents dans l'entreprise Remontée d'information : - Information générique - Retour personnalisé - Invitation / événements Instance de pilotage	Diagnostic du partenariat Mesure des retours : - Pour l'association - Pour l'entreprise Plan d'actions
Indicateurs de performance	- Nombre de contrats - Nombre d'entreprises partenaires	- Fréquence de RV - Fréquence d'info - Participation aux événements	- Taux de renouvellement - Satisfaction partenaires

A la signature... tout commence !

© Association Le RAMEAU / 2008

Les territoires des partenariats :
Un panorama des partenaires

- L'association pour développer son projet associatif a intérêt à structurer une politique de partenariat
- L'entreprise n'est pas la seule à pouvoir devenir partenaire de l'association
  - D'autres acteurs économiques
  - Des acteurs d'éducation et de formation
  - D'autres acteurs d'intérêt général
  - Les collectivités territoriales
- En engageant une politique de partenariat avec les entreprises, l'association développe une logique d'ouverture qui lui est utile dans les relations avec d'autres partenaires

- **Les acteurs économiques (entreprises, syndicats, Unions de commerçants, Clubs d'entrepreneurs, fédérations…)**
- **Les acteurs d'éducation et de formation (Écoles, Étudiants, Scouts …)**
- **Les autres acteurs d'intérêt général (associations, Sapeurs pompiers, Clubs services…)**
- **Les collectivités territoriales**

Les partenariats, un périmètre très large qui ne se limite pas aux entreprises

© Association Le RAMEAU / 2008

Sommaire

Repères et contexte des associations

Enjeux et objectifs des partenariats

Mode d'organisation des associations

Mise en œuvre au sein des associations

En conclusion

© Association Le RAMEAU / 2008

« Constat d'étonnement »

- Les associations sont confrontées à un effet ciseaux : une augmentation des besoins pour répondre aux attentes de leurs bénéficiaires, et une raréfaction des ressources tant financière qu'humaine
- Un manque cruel d'accompagnement pour faire face à ces défis
- Une prise de conscience de l'enjeu de la relation avec les entreprises
- Une approche encore peu structurée avec peu d'associations ayant une personne dédiée
- Les partenariats existants sont essentiellement ancrés dans les territoires, peu de convention d'envergure nationale
- Lorsqu'ils existent, les partenariats nationaux sont « limités » à des relations institutionnelles

© Association Le RAMEAU / 2008

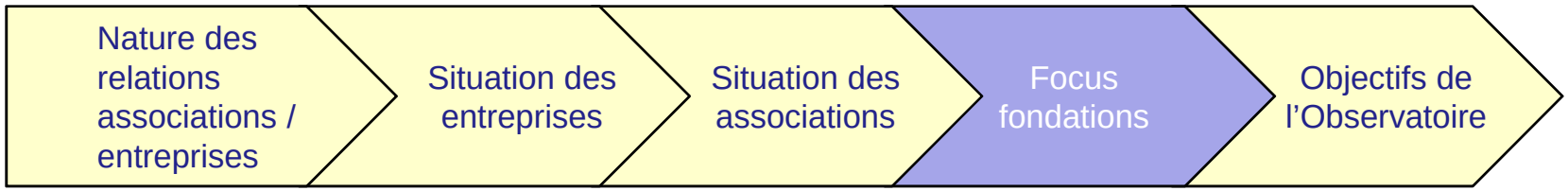
En conclusion : les questions soulevées

- Une compréhension des enjeux à approfondir
  - L'enjeu est plus fort côté association que côté entreprise, l'initiative est à prendre par les associations. Comment les associations peuvent être force de proposition tout en assurant pleinement leur mission d'intérêt général ?
  - Pour les associations, l'enjeu n'est pas que financier. Quelle place donner à l'entreprise dans le projet associatif ? Jusqu'où aller ?
  - Pour les entreprises, ce n'est pas une « nécessité » qui par ailleurs est sur-sollicitée. Dans une logique de partenaires, à quels enjeux répond le projet associatif ? Comment se différencier ? Comment rendre compte de son impact sociétal ?
- Un modèle d'organisation à construire
  - La démarche entreprise ne relève pas du fundraising BtoC, ni d'une action de communication. Comment rendre l'entreprise « actrice » pour ne pas la cantonner à un rôle de « bailleur de fonds »? Comment l'approcher ?
  - La clé de la relation est le suivi. Quelle démarche adopter pour gérer la relation ? Quelle capitalisation de l'expérience ?
  - L'organisation se cherche. Faut-il adopter des « organisation miroir » comme le font les acteurs de la gestion des grands comptes ? Quelle répartition des rôles au sein de l'association ?
- Une approche nécessairement segmentée
  - La taille de l'association n'est pas un frein. Quelles différences entre les approches ?
  - L'entreprise est diverse. Quelles cibles sont sensibles à quels tendances ?
  - Quelles différences selon les domaines et les territoires ?
  - Quelle influence les partenariats peuvent avoir sur les autres partenaires ?

Un sujet en émergence qui soulève beaucoup d'interrogation

© Association Le RAMEAU / 2008

Chapitre 4 : Focus sur les fondations



© Association Le RAMEAU / 2008

Les questions posées aux fondations

1 – La mission des fondations au service de l'intérêt général : Quelles sont leurs missions ? Comment évolue-t-elle ? Au-delà du financement,

2 – Panorama du secteur des fondations suite aux nouveaux modèles de fondation : Simplification ou complexification du paysage des fondations . Quels sont les impacts de la création de 3 modèles de fondation ? Comment la récente création du fonds de dotation vient-elle s'insérer dans le paysage des fondations en France ?

3 – La complémentarité associations / fondations : Quelles différences ? Quel rôle les fondations ont –elles dans le développement du secteur associatif pour répondre à ses enjeux de transformation ?

4 – Mutualisation de moyens: Les fondations ont-elles un rôle spécifique sur la structuration du secteur et la mutualisation de moyens ?

5 – Intermédiation associations / entreprises : Modèle hybride entre deux mondes au service de l'intérêt général, les fondations ont-elles un rôle à jouer dans l'intermédiation entre associations et entreprises?

La trame de questionnement auprès des fondations

© Association Le RAMEAU / 2008

Repères fondations

Nombre total de fondations	**1 443** (hors Institut de France)
Part des fondations créées depuis 2000	**32 %**
Secteurs d'intervention privilégiés (% de fondations par secteur)	**27 %** action sociale **19 %** arts et culture **18 %** santé
Part des fondations créées par une ou plusieurs personnes physiques	**57 %**
Part des fondations créées par une ou plusieurs entreprises	**27 %**
Part des fondations distributrices de fonds	**65 %** → Plus de 300 fondations
Part des fondations effectuant plus de 10 millions d'euros de dépenses annuelles	**6 %**

Montant total des dépenses en 2005	**3 727 604 440** euros
Montant total des actifs en 2005	**9 444 574 710** euros
Nombre total de salariés en 2005	**55 462**
Concentration des dépenses	▪ **46 %** des fondations réalisent 0,26 % des dépenses totales ▪ **6 %** des fondations réalisent 79,79 % des dépenses totales
Pôles principaux de dépenses	**48 %** pour la santé **31 %** pour l'action sociale **6 %** pour les arts et la culture

Les fondations, un impact important sur l'intérêt général

Source : Fondation de France / 2007

© Association Le RAMEAU / 2008

Les différentes formes de fondation

Tableau comparatif des sept formes de fondations

	FONDATION RECONNUE D'UTILITE PUBLIQUE (FRUP)	FONDS DE DOTATION (FdD)	FONDATION D'ENTREPRISE (FE)	FONDATION SOUS EGIDE (FSE)	FONDATION DE COOPERATION SCIENTIFIQUE (FCS)	FONDATION PARTENARIALE (FP)	FONDATION UNIVERSITAIRE (FU)
Principaux textes de référence	Loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 modifiée (art. 18) ; décr. n° 91-1005 du 30 septembre 1991	Loi n° 2008-776 du 4 août 2008 (art. 140 et 141) ; décr. d'application à paraître	Loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 modifiée (art. 19) ; loi n° 90-559 du 4 juillet 1990 ; décr. n° 91-1005 du 30 septembre 1991	Loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 modifiée (art. 20) ; décr. n° 91-1005 du 30 septembre 1991	Code de la recherche, art. L. 344-11 à L. 344-16 ; textes sur la FRUP (subsidiairement)	Code de l'éducation, art. L. 719-13 ; textes sur la FE (subsidiairement)	Code de l'éducation, art. L. 719-12 ; décr. n° 2008-326 du 7 avril 2008 ; textes sur la FRUP (subsidiairement)
Définition	Affectation irrévocable d'un patrimoine à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général. Personne morale à but non lucratif	Affectation irrévocable d'un patrimoine en vue de sa capitalisation, dont les revenus sont utilisés pour soutenir une œuvre d'intérêt général. Personne morale à but non lucratif	Versement irrévocable de fonds par une ou plusieurs entreprises en vue de la réalisation d'une œuvre d'intérêt général. Personne morale à but non lucratif	Affectation irrévocable d'un patrimoine à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général via une fondation abritante. Pas de personne morale	Affectation irrévocable d'un patrimoine à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général (coopération et recherche scientifique). Personne morale à but non lucratif	Création par un établissement public d'enseignement supérieur ou de recherche (EPCSCP et EPCS) d'une personne morale à but non lucratif en vue de soutenir ses actions d'intérêt général	Affectation irrévocable d'un patrimoine au sein d'un établissement public d'enseignement supérieur ou de recherche (EPCSCP et EPCS) pour soutenir ses actions d'intérêt général. Pas de personne morale
Nombre (estimation septembre 2008)	500 à 600	–	190	1600 (estimation)	20 (estimation)	1-2 (estimation)	2-3 (estimation)
Fondateurs	Une ou plusieurs personnes physiques et/ou morales de droit privé	Une ou plusieurs personnes physiques et/ou morales	Sociétés civiles et commerciales, EPIC, coopératives, institutions de prévoyance et mutuelles	Une ou plusieurs personnes physiques et/ou morales	Personnes publiques/privées composant un pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), un réseau thématique de recherche avancée (RTRA) ou un centre thématique de recherche et de soins (CTRS)	EPCSCP ou EPCS seuls ou avec des « entreprises » (voir FE)	EPCSCP ou EPCS seuls
Domaines d'intervention d'intérêt général	Généraliste (culture et mise en valeur du patrimoine artistique, recherche, éducation et famille, défense de l'environnement, social et solidarité, sport, philanthropie et humanitaire…)	Idem FRUP	Idem FRUP	Idem FRUP + compatibilité avec les missions de la fondation abritante	Fondation spécialisée : coopération scientifique sur d'importants programmes de recherche	Idem FRUP + conformité aux missions de service public de l'établissement	Idem FRUP + conformité aux missions de service public de l'établissement
Procédure de constitution	Demande de RUP instruite par min. de l'Intérieur et min. de tutelle ; décret après avis du Conseil d'Etat publié au JO. Contrôles d'opportunité	Déclaration en préfecture ; publication au JO	Autorisation en préfecture (contrôle de légalité) ; publication au JO	Sur délibération de la fondation abritante ; contrôle d'opportunité	Demande de RUP instruite par min. de la Recherche ; décret « simple » ; publication au JO ; contrôles d'opportunité	Sur autorisation du recteur de l'académie ; publication au JO	Sur délibération du conseil d'administration de l'université fondatrice
Dénomination	Utilisation protégée du terme « fondation »	Libre (sauf « fondation »)	Utilisation obligatoire du terme « fondation d'entreprise … »	Droit d'utiliser le terme « fondation »	Idem FRUP	Utilisation obligatoire du terme « fondation partenariale » (à confirmer)	Libre (à confirmer)
Durée	Illimitée sauf dotation consomptible	Selon les statuts	Temporaire (au moins 5 ans)	Selon convention avec la fondation abritante	Idem FRUP mais durée limitée plus fréquente	Idem FE	Illimitée sauf dotation consomptible
Dotation initiale	Obligatoire (intangible ou consomptible). Montant minimum en pratique : 1 million d'euros. Versements échelonnés sur 10 ans max.	Dotation en capital obligatoire, consomptible ou non	Facultative. Financement « de flux » (programme d'action pluriannuel d'au moins 150 000 euros par période quinquennale)	Selon cahier des charges de l'abritante : avec ou sans dotation, financement « de flux » possible	Idem FRUP ; en pratique dotation partiellement consomptible	Idem FE	Idem FRUP (possibilité de consommer la dotation sur au moins 5 ans)
Capacité juridique et financière	Grande capacité : mécénat, dons et legs, appel à la générosité publique, immeubles de rapport, titres de participation, etc ; respect du principe de spécialité	Idem FRUP	Capacité limitée	Idem FRUP (capacité de l'abritante)	Idem FRUP	Capacité élargie (dons et legs, appel à la générosité publique…) et conformité aux missions de service public	Idem FRUP
Gouvernance (CA : conseil d'administration)	Gestion moniste (CA) ou dualiste (conseil de surveillance – directoire) / Collèges obligatoires : fondateurs (1/3 au plus) ; représentants de l'Etat (sauf option commissaire du gouvernement) ; personnalités qualifiées extérieures	Gestion moniste (CA) / Composition libre du CA avec au moins 3 membres	Gestion moniste (CA) / Collèges obligatoires : entreprises fondatrices et représentants du personnel (2/3 au plus) ; personnalités qualifiées extérieures (1/3 au moins)	Selon cahier des charges de la FRUP abritante	Gestion moniste (CA avec commissaire du gouvernement) / Collèges obligatoires : fondateurs et représentants de chercheurs / Conseil scientifique obligatoire	Gestion moniste (CA) / Collège obligatoire : établissement public fondateur (majoritaire) / Collège des entreprises fondatrices facultatif	Conseil de gestion avec 3 collèges obligatoires : représentants de l'établissement ; représentants des fondateurs (1/3 au plus) et personnes qualifiées extérieures + recteur de l'académie (commissaire du gouvernement)
Tutelles / Contrôles / Comptabilité (CAC : commissaire aux comptes)	Nomination d'un CAC ; communication de documents annuels aux min. de l'intérieur et de tutelle et à la préfecture ; participation de l'Etat au CA / Tenue de comptes annuels (CRC 99/01)	Nomination d'un CAC si ressources > 10 000 euros ; communication d'un rapport annuel sur demande / Tenue de comptes annuels (CRC 99/01) / Contrôle du préfet	Nomination d'un CAC ; communication documents annuels à la préfecture/ Tenue de comptes annuels (CRC 99/01)	Tutelle étroite de la fondation abritante	Nomination d'un CAC ; communication documents annuels aux min. de l'intérieur et de la Recherche et à la préfecture / Tenue de comptes annuels (CRC 99/01)	Nomination d'un CAC ; communication documents annuels au recteur de l'académie	Tutelle étroite de l'université ; nomination d'un CAC ; état prévisionnel des recettes et des dépenses annexé au budget de l'établissement abritant ; compte rendu financier annexé aux comptes de l'université
Régime fiscal	Revenus du patrimoine : exonération. Revenus d'activités économiques : impôts commerciaux si lucrativité mais franchise et sectorisation possibles	Revenus tirés de la capitalisation du patrimoine : exonération si dotation en capital non consomptible. Revenus d'activités économiques accessoires : impôts commerciaux si lucrativité mais franchise possible	Revenus du patrimoine : taux réduit d'impôt sur les sociétés de 24 %, 10 %, 0 %. Revenus d'activités économiques : impôts commerciaux si lucrativité mais franchise et sectorisation possibles	Idem FRUP	Idem FRUP ; exonération d'impôt sur les sociétés des revenus d'activités liés de l'enseignement supérieur et de la valorisation de la recherche	Revenus du patrimoine : taux réduit d'impôt sur les sociétés de 24 %, 10 %, 0 %. Revenus d'activités économiques : impôts commerciaux si lucrativité mais franchise et sectorisation possibles	Idem FRUP (et FCS, à confirmer)
Dispositif fiscal du mécénat	Entreprises : réduction d'impôt sur les sociétés de 60 %. Particuliers : réduction d'impôt sur le revenu de 66 % et réduction d'ISF de 75 %	Idem FRUP sauf réduction ISF	Entreprises fondatrices : réduction d'impôt sur les sociétés de 60 %. Salariés de l'entreprise fondatrice (et filiales intégrées) : réduction d'impôt sur le revenu de 66 %	Idem FRUP	Idem FRUP	Idem FRUP	Idem FRUP
Dissolution / Liquidation	Procédure exceptionnelle / Dévolution du boni de liquidation à un établissement analogue	Dévolution du boni de liquidation à un autre fonds de dotation ou à une FRUP	Dévolution du boni de liquidation à un établissement public ou reconnu d'utilité publique dont l'activité est analogue	Selon le cahier des charges de la fondation abritante	Idem FRUP	Affectation des ressources non employées et de la dotation à une autre FU ou FP de l'établissement fondateur ou reprise par l'établissement	Selon les statuts

Tableau conçu par Stéphane Couchoux, avocat, cabinet Bignon Lebray. Extrait de juris associations n° 387 du 1er novembre 2008. Reproduit avec l'autorisation des éditions Juris associations – Dalloz pour un usage strictement limité.

7 modèles complémentaires

Source : Fondation de France / 2008

© Association Le RAMEAU / 2008

Des modèles très différents

- Les fondations sont de nature très disparates
  - Les trois modèles initiaux
    - ✓ Les fondations reconnues d'utilité publique (abritante ou non)
    - ✓ Les fondations abritées sous égide de la Fondation de France, de l'Institut de France ou des acteurs sectoriels
    - ✓ Les fondations d'entreprise
  - Les 3 nouveaux modèles (2007/2008)
    - ✓ Les fondations de coopération scientifique
    - ✓ Les fondations partenariales
    - ✓ Les fondations universitaires
  - La dernière nouveauté : les fonds de dotation (06/2008)
- Des réalités radicalement différentes
  - Les liens entre donateurs et bénéficiaires sont de natures différentes
  - La position particulière de la fondation d'entreprise, intermédiaire entre l'entreprise et les acteurs de terrain, n'est pas simple. C'est une entité juridique indépendante chargée d'une mission d'intérêt général
- Une situation actuellement en mutation
  - Les récentes évolutions avec la création de trois nouveaux modèles dédiés à l'Université et à la Recherche rend difficilement lisibles les missions menées cette catégorie d'acteurs de l'intérêt général
  - La création du fonds de dotation vient encore complexifier le contexte

Un panorama complexe et en pleine mutation

© Association Le RAMEAU / 2008

Des missions en cours de structuration

- En raison de la nature même de son statut, le rôle premier d'une fondation est celle de distribuer des fonds à des actions en cohérence avec l'objet de la fondation
  - 65% des fondations redistribuent des fonds à des acteurs externes
- A ce rôle de « bailleur de fonds », de multiples missions viennent compléter l'action
  - Un rôle de veille et de capitalisation sur les enjeux sectoriels
  - Un rôle de recherche et de développement, et donc d'expérimentation des initiatives innovantes
  - Un rôle d'essaimage des projets localement performants
  - Un rôle de sélection et de « labélisation » de projets associatifs
  - Un rôle de mutualisation de moyens au service d'une communauté d'acteurs
- Par essence, la fondation est pérenne (sauf dotation consomptible). Elle permet de définir des politique à moyen termes
  - Cette solidité financière et cette visibilité à moyen terme sont des atouts pour structurer des secteurs qui ont besoin d'investissement
  - La complémentarité entre associations et fondations pourrait être plus affirmée qu'elle ne l'est actuellement

Une évolution en cours du rôle des fondations

© Association Le RAMEAU / 2008

Des tendances lourdes

- Une volonté de distinguer clairement les fondations des associations
  - La loi TEPA a marqué une étape dans la distinction des positionnements entre fondation reconnue d'utilité publique et association reconnue d'utilité publique
  - Une tendance des associations « patrimoniales » à créer une fondation pour séparer la gestion du capital de l'association de son action militante
- Une tendance à l'accompagnement des projets soutenus
  - La fondation n'est plus simplement « financier » du projet, mais souhaite s'impliquer dans la réalisation de la mission en dotant l'association de capacité de conseil et de formation
  - Un comportement de « social risqueur » semble émerger, comme cela existe à l'étranger, notamment dans les pays anglo-saxons
- Une « labélisation » des projets sélectionnés pour faire effet de levier sur d'autres financements

Un positionnement differenciant pour répondre aux besoins des projets d'intérêt général

© Association Le RAMEAU / 2008

Les résultats de l'étude AlgoReve

- Fondation et association : quelles différences ?
  - **Une Fondation** est fondée sur une « grande cause ». Elle est dépositaire d'un capital, souvent pérenne, dont elle affecte les fruits à la réalisation de projets en lien avec son objet que ce soit directement ou par redistribution de fonds.
  - **Une association** est un regroupement de personnes. Elle porte une vocation et les personnes (salariés et/ou bénévoles) adhérent à cette vocation et œuvrent à la réalisation de projets opérationnels. Souvent, ces derniers sont nombreux et l'association mobilise son énergie au montage de ces projets, à leur déploiement et à la recherche de soutiens financiers.
  - Questions :
    - ✓ La distinction du fonctionnement des 2 entités n'est pas lisible. Il y a parfois un positionnement confus. Est-ce un manque de positionnement volontaire et stratégique ? Est-ce un flou juridique? Ne faut-il pas clarifier le rôle et le positionnement de chacun dans une logique de complémentarité ?
- Des fondations abritantes au service, d'abord, de « leurs abrités »
  - A l'observation, lors de nos entretiens et des différents échanges, nous remarquons que les fondations sont centrées sur un cercle d'acteurs, abrités ou non par la Fondation.
  - Leur action se concentre sur leurs besoins et se structure par une offre de service, souvent, de qualité, tournée vers ces acteurs.
  - Questions :
    - ✓ Pourquoi ne pas imaginer une action au service d'un plus grand nombre, au service de tous les acteurs associatifs ?

Un positionnement à clarifier

© Association Le RAMEAU / 2008

Les résultats de l'étude AlgoReve

- Pour l'Etat, la création de fondations est une opportunité
  - Le désengagement financier de l'Etat est visible. Les fondations ont un rôle de structuration important à jouer dans un contexte en profonde mutation
  - La multiplication de fondations peut lui être une opportunité. Elles prennent le relais de causes « publiques » capables de concerner le plus grand nombre. Les fonds dont elles disposent sont significatifs (10 Md€ d'actifs, 3,8 Md€ de budget annuel)
  - Question
    - ✓ Quels enseignements du modèle américain ?
- Plusieurs motivations à la mutualisation de moyens
  - La mutualisation de moyens peut avoir plusieurs finalités :
    - ✓ Un objectif **ciblé sur les bénéficiaires** de l'action ultime (ex : la Fondation Hospitalière Sainte-Marie cherche à fluidifier le parcours des patients dépendants – passage d'une structure à l'autre selon l'évolution du besoin, …). Dans ce cadre, on observe une mise en place d'une « intelligence » collective par la création, en parallèle, de réseaux associatifs.
    - ✓ Un objectif de **rationalisation de moyens** et de fonctions support : c'est souvent le cas dans des structures sanitaires et sociales. La rarefaction des moyens oblige à la mutualisation. Mais cela peut être aussi un choix stratégique de focaliser son énergie sur la mission sociale et de mutualiser les moyens transversaux pour en renforcer l'impact (Illustration : groupe SOS)
  - Trois grands rôles identifiés aux fondations
    - ✓ **Veille et recherche** : c'est sa fonction ressources qui l'aide à mieux choisir les projets à soutenir
    - ✓ **Mutualisation de moyens/ fonctions support, moyens financiers, conseil, …** la Fondation garantit l'utilisation de fonds. Elle met à disposition des moyens pour le développement de ses « abrités » : fondations ou associations, selon le cas.
    - ✓ **Soutien opérationnel, validation et contrôle de l'action opérationnelle** : la fondation garantit la qualité de ce qui est réalisé.

Une opportunité à saisir

© Association Le RAMEAU / 2008

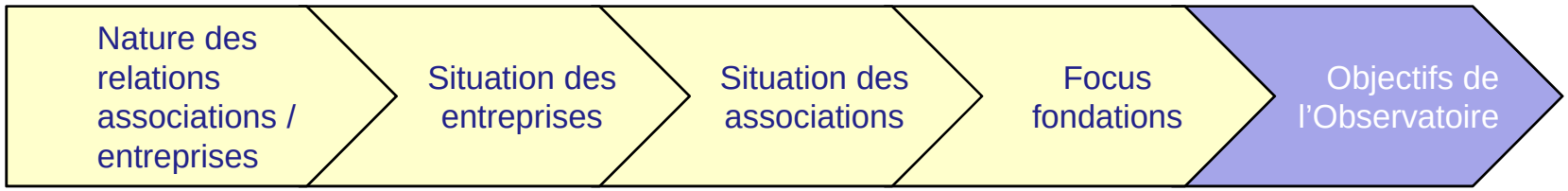
En conclusion : les questions soulevées

- Un positionnement à trouver
  - Quel positionnement face aux associations sur les modalités de gestion des fonds d'intérêt général ?
  - Quel logique d'optimisation de ressources à engager dans un contexte de ressource qui se raréfient ?
  - Quelles relations avec les parties prenantes de la fondation selon son modèle ?
    - ✓ Donateurs
    - ✓ Bénéficiaires
    - ✓ Pouvoirs publics
    - ✓ Partenaires
- Un effet de levier à optimiser
  - Capaciter de selection et de « labélisation » des projets pour en garantir le sérieux. Est-ce une tendance? Comment les fondations peuvent-elles mettre plus globalement leurs compétences au service du secteur associatif ?
  - Favoriser la visibilité des actions des bénéficiaires, accompagner leur développement... Quelles missions au delà du financement ? Quelle utilisation des réseaux de la fondation ?
  - Exploiter la connaissance sectorielle acquise. Quelle gestion des connaissances pour favoriser des réponses adaptées aux besoins des bénéficiaires et faire émerger des solutions nouvelles ?
- Des innovations à impulser
  - Quel rôle dans la mutualisation de moyens au service du secteur associatif ?
  - Quel rôle dans la veille des secteurs et la cartographie des acteurs ? La gestion des connaissances, un enjeu des fondations ?
  - Quelle réalité de la tendance de « venture philantropy ». L'accompagnement dans une logique de « social risqueur », une évolution structurelle ?

Un modèle français à inventer

© Association Le RAMEAU / 2008

Chapitre 5 : Objectif de l'Observatoire des partenariats associations / entreprises



© Association Le RAMEAU / 2008

Contexte de la connaissance des relations

- Le sujet des **relations associations / entreprises**, s'il n'est pas récent, a **profondément évolué dans les dernières années**
  - D'ignorance, voire de défiance, le dialogue s'est progressivement imposé. Il reste encore limiter à quelques pionniers et demande à être intensifié
  - Comparer la situation en 2000 à celle d'aujourd'hui reviendrait à comparer le minitel des années 1980 avec le Web 2.0 !
- **La connaissance est principalement concentrée sur le bilan des pionniers**
  - Bien que de nombreux acteurs se soient impliqués sur le sujet (ADMICAL, Avise, IMS, Fondation de France, Fonda, Novethic, ORSE ...), les données sont peu nombreuses et surtout limitées à quelques cas
  - En dehors de quelques cas d'entreprises, aucune cartographie précise n'existe à ce jour sur les relations entre associations et entreprises en France
- Pour favoriser le dialogue entre acteurs et inciter à passer de la déclaration d'intention à l'action, il est essentiel de disposer d'informations fiables et sérieuses sur le sujet

Une nécessité de connaitre la réalité terrain d'un sujet complexe

© Association Le RAMEAU / 2008

Contexte de l'Observatoire

- Pour décloisonner les relations entre associations et entreprises, une étape clé passe par la connaissance précise de l'existant
  - En 2007, Le RAMEAU a réalisé un rapport sur les partenariats stratégiques entre associations et entreprises pour qualifier les enjeux et identifier les facteurs clés de succès. Fort des retours positifs, il a créé l'Observatoire des partenariats associations / entreprises
  - La première mission de l'Observatoire est d'établir un état des lieux précis des partenariats existants entre associations et entreprises pour répertorier les meilleures pratiques, connaître leurs conditions de mise en œuvre et recueillir l'avis des entreprises et des associations sur la valeur ajoutée de cette relation

- Le fruit de la convergence de différents travaux
  - Le RAMEAU a mené une étude documentaire détaillée, notamment sur les travaux d'analyse des partenariats existants entre les grandes structures qui a déjà été menée (Fondation de France, IMS, Novéthic, ORSE, Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative ...)
  - Une étude sur le rôle des fondations dans le développement du secteur associatif, et notamment la mutualisation de moyens, menée en collaboration avec AlgoReve, le dispositif de mécénat de compétences du cabinet Algoé
  - Une table ronde sur les enjeux du conseil aux associations en collaboration avec le Syntec Conseil en Management
  - Un groupe de travail sur le bénévolat et le mécénat de compétences qui, depuis mai 2007, travaille sur le dialogue tripartite association / salarié / entreprise (avec des acteurs de référence tels que ADEMA, ADMICAL, Alsace Active, France Bénévolat, IMS, Passerelle & Compétences ...). Un rapport de synthèse des travaux vient d'être publié
  - Une étude de cas a été réalisée sur le dispositif de "collaborateur citoyen" de SFR et notamment une enquête auprès des associations bénéficiaires de son mécénat de compétences
  - L'interview d'une soixantaine d'acteurs représentatifs de la richesse et de la diversité des univers tant associatif qu'entreprise dont le présent rapport est le fruit

Une analyse en profondeur de l'état des lieux des relations association / entreprise

© Association Le RAMEAU / 2008

Objectifs de l'Observatoire des partenariats associations / entreprises

- Dans le cadre de sa mission d'intérêt général, l'association Le RAMEAU a décidé de mettre en place un dispositif de veille active et de capitalisation des connaissances sur le thème des partenariats associations / entreprises
- 4 objectifs complémentaires ont été fixés
  - Qualifier les enjeux réciproques
  - Cartographier les partenariats existants en France
  - Animer une réflexion sur l'évolution des pratiques
  - Diffuser les méthodes, outils et cas concrets au plus grand nombre
- Le lancement de l'Observatoire des partenariats associations / entreprises a été opéré fin 2007
- L'enquête sur l'état des lieux des partenariats en France est le projet majeur sur 2008/2009

Un dispositif de veille pérenne
dont le lancement s'accompagne d'un état des lieux approfondi

© Association Le RAMEAU / 2008

Modalités de l'Observatoire des partenariats

- Un processus de lancement en **3 étapes**
  - Une phase pilote qualitative pour positionner la réflexion (objet du présent rapport)
  - Une phase quantitative pour mesurer la maturité du sujet et cartographier les expériences innovantes
    - ✓ Au travers des études ARPEA (Analyse des Relations et des Partenariats Entreprises / Associations)
  - Une phase d'animation de réflexion avec un Cercle des experts, composé des acteurs de référence, puis avec des dirigeants pour faire émerger des solutions innovantes
- Périmètre : un regard croisé de différentes parties prenantes
  - **Citoyens** : connaître l'avis d'un panel représentatif de la population française sur les relations associations / entreprises
  - **Entreprises** : analyser l'action des 1.457 entreprises / groupes de plus de 200 M€ de CA, puis décliner l'étude auprès d'une cible PME
  - **Associations** : réaliser une enquête représentative de la diversité et de la richesse du secteur associatif auprès des têtes de réseaux et de 1.500 associations
  - **Fondations** : diffuser un questionnaire auprès de 900 fondations pour analyser le rôle des 7 modèles de fondation dans le développement du secteur associatif et dans sa relation associations / entreprises
  - **Professionnels** : partager avec les professionnels du "fundraising" autour des pratiques émergentes

Une action structurée pour un résultat riche et fiable

© Association Le RAMEAU / 2008

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Processus de réflexion de l'Observatoire

ETAPES	OBJECTIFS	MODALITE (Livrables)
Bilan des partenariats	Poser le contexte	Etude documentaire + Conférence => Rapport (11/2007)
Compréhension des enjeux des acteurs	Identifier la situation de chaque partenaire	Etude qualitative => Rapport d'étonnement (12/07)
Cartographie de situation Etat des lieux	Analyser en profondeur la réalité terrain	Etudes quantitatives ARPEA sur 5 cibles : citoyens, entreprises, associations, fondations ,professionnels => Rapports d'analyse / Base d'information
Réflexion prospective	Faire émerger des solutions innovantes	Cercle d'experts / tables rondes dirigeants => Points de vue et propositions
Diffusion et sensibilisation	Partager les informations pour inciter à agir	Colloque et campagne de sensibilisation => Publications, conférences, ...
Pérennisation	Actualiser l'information	Veille et capitalisation des données

Un processus par étape pour sécuriser une information riche et fiable

© Association Le RAMEAU / 2008

Le fonctionnement de l'Observatoire

- Le Cercle des partenaires
  - Les partenaires institutionnels : ***la Caisse des Dépôts , REUNICA, Syntec Conseil en Management***
  - Les partenaires opérationnels : ***AVISE ,CPCA, Centre Français des Fondations, IMS et MEDEF***
- Le Cercle des experts pour débattre autour des résultats
  - En complément du Cercle des partenaires, le Cercle des experts est un groupe de réflexion informel, constitué pour échanger autour des résultats de l'Observatoire
  - Il est constitué de :
    - ✓ Les représentants des partenaires
    - ✓ Les représentants des institutions de référence concernées par les partenariats associations / entreprises : ADDES, ADMICAL, AFF, Cerphi, CJD, CNCC, Chaire Entreprenariat Social de l'ESSEC, Comité de la Charte, FONDA, Fondation de France, France Générosité, IFA, Novethic*, ORSE
    - ✓ Les personnes qualifiées (Jérôme AURIAC, Philippe CHABASSE, Virginie SEGHERS*)
- Le fonctionnement opérationnel de l'Observatoire des partenariats associations / entreprises
  - Le dispositif est piloté par un Comité de Pilotage composé des partenaires de l'Observatoire
  - La direction scientifique des études est assurée par Anne ROBIN, fondatrice d'InfraTest France puis de Comisis, qui apporte son concours dans le cadre d'un mécénat de compétences
  - L'Observatoire est animé par Amélie FOURMY, et dirigé par Charles-Benoît HEIDSIECK, tous deux membres de l'association Le RAMEAU

Une large implication de l'ensemble des acteurs concernés

* En attente de validation de la participation au Cercle des experts

© Association Le RAMEAU / 2008

Sommaire

En conclusion

© Association Le RAMEAU / 2008

Les points clés de la phase qualitative :
Un enjeu réciproque

- Il existe un réel potentiel de valeur ajoutée mutuelle entre les entreprises et les associations
- Pour les associations, les défis de transformation du secteur incitent à se rapprocher de nouveaux partenaires pour sécuriser le développement et pérenniser le projet associatif
  - Une augmentation des besoins en raison du dynamisme des acteurs et de leur réponse adaptée aux changements de notre Société
  - Un modèle économique en question, notamment en raison de l'évolution de l'engagement de l'Etat
  - Des compétences de plus en plus pointues sont nécessaires non seulement pour la mission sociale de l'association, mais aussi pour sa gestion, dans un contexte de profonde modification de l'engagement des bénévoles
- Pour les entreprises, un relais de dialogue avec la Société civile et d'ancrage territorial
  - La RSE, de la contrainte à l'opportunité
    - ✓ 72% considèrent le développement durable comme un enjeu stratégique, 34% comme un facteur de différenciation*
  - Les associations, un partenaire « naturel » pour l'entreprise
    - ✓ Un pouvoir de lobbying renforcé, l'expression de la Société civile au travers des acteurs de terrain
    - ✓ L'ancrage dans les territoires de solutions innovantes
  - Une multitude d'enjeux et de domaines concernés
    - ✓ Des enjeux d'image et réputation, de RH, d'observatoire de tendance, d'innovation, d'anticipation de la réglementation, d'ancrage territorial, de levier pédagogique sur les parties prenantes... bref, de performance
    - ✓ Des domaines très variés : environnement, insertion, handicap, diversité, santé, solidarité internationale ...

Des enjeux mutuels structurants qui incitent les deux mondes à se rencontrer

Sources : *Deloitte 2008

© Association Le RAMEAU / 2008

Les points clés de la phase qualitative :

Un passage à l'acte difficile

Côté entreprises, un contexte en profonde mutation mais des freins à lever

- **Une maturité progressive et une réelle volonté d'agir**
  - Des contraintes législatives et de la gestion des risques, au levier d'efficacité voire de développement
  - Du "mécénat philantropique" à l'intégration dans la stratégie d'entreprise
  - Du saupoudrage d'actions à la recherche de cohérence
  - Des domaines prioritaires en évolution, des formes d'implication novatrices et variées
  - Une légitimité reconnue des associations (force de lobbying, ancrage terrain)
- **…mais un passage à l'acte complexe, avec de nombreux freins à lever**
  - Les risques d'un effet boomerang
  - La méconnaissance réciproque des systèmes de valeurs et de gouvernance
  - Le manque de visibilité sur les bonnes pratiques, le manque d'ingénierie adaptée

Côté associations, des enjeux vitaux mais une démarche nouvelle à construire

- **Des enjeux de développement vitaux**
  - Un contexe très évolutif, de plus en plus complexe et concurrentiel
  - Des financements publics qui se tarissent , un modèle économique à repenser
- **…mais une politique qui reste embryonnaire: un nouveau monde à conquérir**
  - Des initiatives limitées aux grands acteurs
  - Des postures à dépasser pour trouver des points d'ancrage communs
  - La nécessité de repenser le rôle des partenaires
  - Un processus vers les entreprises à construire et à outiller

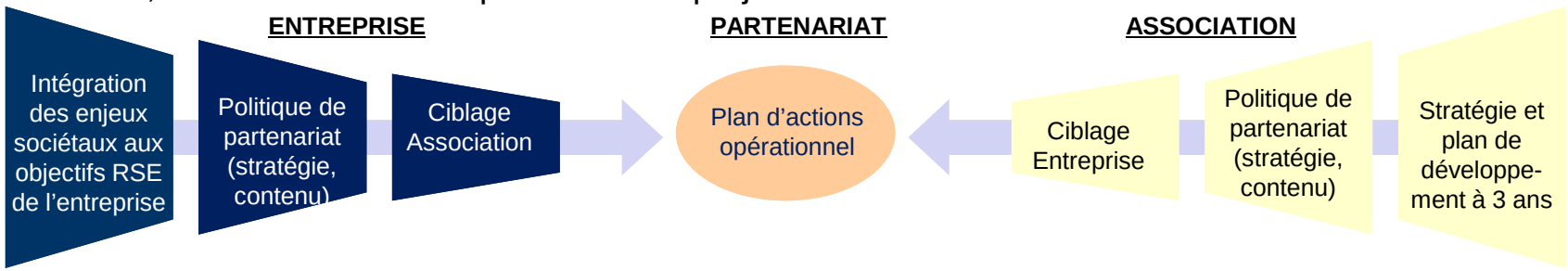
Un sentiment convergeant : « nous avons envie de faire mais comment co-construire concrètement un partenariat mutuellement enrichissant ? »

© Association Le RAMEAU / 2008

Les points clés de la phase qualitative :

Une nécessité de mieux connaître la réalité de terrain

- Une condition : la volonté partagée de s'engager dans une aventure commune…
  - De l'entreprise de s'engager dans une mission d'intérêt général dont les conséquences peuvent avoir un impact sur la performance de l'entreprise mais dont l'objectif prioritaire doit rester l'intérêt général
  - De l'association d'accueillir l'entreprise comme un partenaire, non comme un simple « bailleur de fonds », et de lui donner une place dans le projet associatif



- … Mais après, la question reste de savoir comment concrètement engager une action commune. Pour cela, l'exemple des « pairs » est un catalyseur fondamental tant pour les associations que pour les entreprises
- Devant les enjeux des relations associations / entreprises en France, il devient donc nécessaire de mieux connaître la réalité de terrain. L'objectif de l'Observatoire des partenariats est de mieux connaître
  - Les logiques d'entreprise qui incitent à l'implication au travers de projets d'intérêt général
  - Les logiques associatives qui mènent aux partenariats
  - Les partenariats existants et les clés de succès pour les rendre durables et mutuellement enrichissants

L'Observatoire des partenariat associations / entreprises : un outil au service des associations et des entreprises pour faciliter le passage à l'acte

© Association Le RAMEAU / 2008

A PROPOS DU RAMEAU

© Association Le RAMEAU / 2008

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

LE RAMEAU

A propos du RAMEAU

- Le RAMEAU favorise la **création d'intérêts partagés** entre les associations et les entreprises pour répondre à leurs enjeux réciproques
- Grâce à un dispositif radicalement novateur, **Le RAMEAU assure une triple mission**
  - **REFLECHIR** : un **« think tank » entre associations et entreprises** pour analyser les enjeux, initier des échanges et faire émerger des solutions innovantes
  - **AGIR** : un « laboratoire d'expérimentation » pour **inventer de nouveaux modèle**, **accompagner les associations dans leur développement** et **proposer aux entreprises des solutions RSE efficaces**
  - **DEMULTIPLIER :** une mutualisation des bonnes pratiques pour **sensibiliser** sur les bénéfices réciproques des partenariats, **concevoir et diffuser des outils pédagogiques performants**

Réalisations majeures	Quelques repères	Ils nous font confiance
Observatoire national des partenariats associations / entreprises Accompagnement de 20 associations Création d'un fonds de soutien aux associations	Association d'intérêt général crée en 2006 400 K€ de budget 5 permanents	AFM, AG2R, AVISE, Caisse des Dépôts, Care, CGPME, CPCA, France Bénévolat, Fondation pour l'Enfance, IMS, La Poste, MEDEF, Mitsubishi Electric, REUNICA, SFR, Syntec Conseil en Management, URIOPSS ...

Amorcer le développement d'associations, renforcer les liens avec les entreprises

© Association Le RAMEAU / 2008

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

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)*
- ***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 de la Fondation pour l'Enfance)*
- ***Pierre HAQUET*** *(Ancien Président de Chaumet, Conseil en stratégie de marque)*
- ***Charles-Benoît HEIDSIECK*** *(Président-Fondateur du RAMEAU, Président du Conseil d'orientation)*
- ***Dominique HERIARD DUBREUIL*** *(Présidente du Conseil d'Administration de Rémy Cointreau)*
- ***Olivier MARCHAL*** *(Directeur Général de Bain & C°)*
- ***Jean-Luc PLACET*** *(Président du Syntec Management, Président d'IDRH)*
- ***Jacques RIVIERE*** *(Président d'Océan)*
- ***Aziz SENNI*** *(Co-fondateur de JEF, Président de BAC)*
- ***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)*
- ***Ludovic DESTOUCHES*** *(Trésorier du RAMEAU, auditeur chez KPMG puis directeur de projet d'acquisition à la Société Générale, membre fondateur d'une association)*
- ***Thierry LABORDE*** *(Vice-Président du RAMEAU, directeur associé du cabinet PACT, fondateur d'une association de dirigeants d'entreprise)*
- ***Muriel LANCHARD*** *(responsable Knowledge Management chez Orga Consultants, administratrice d'une hospitalité)*
- ***Michel-Pierre MEJANE (****Vice-Président du RAMEAU, ondateur du cabinet MA Corporate, expert en stratégie de valeur, conseil bénévole d'associations)*
- ***Jérôme MIRIDJIAN*** *(Secrétaire Général Adjoint du RAMEAU, consultant grands comptes chez DaimlerChrysler, membre fondateur d'une association)*
- ***Roberto SEGRE*** *(28 ans de conseil, co-fondateur de la division Business Consulting d'Arthur Andersen, Directeur bénévole des partenariats du SAMU Social),*

Une gouvernance impliquant les parties prenantes du RAMEAU

© Association Le RAMEAU / 2008