

### La co-construction, un mouvement en marche sur les territoires

En moins de dix ans, les alliances entre associations et entreprises se sont transformées.

Face aux priorités qu'ils identifient sur leur territoire, 69% des Français considèrent que les alliances sont **source d'innovation pour mieux répondre aux fragilités économiques, sociales, environnementales et sociétales**. Ils réclament un « devoir d'alliances » auquel ils souhaitent être associés.

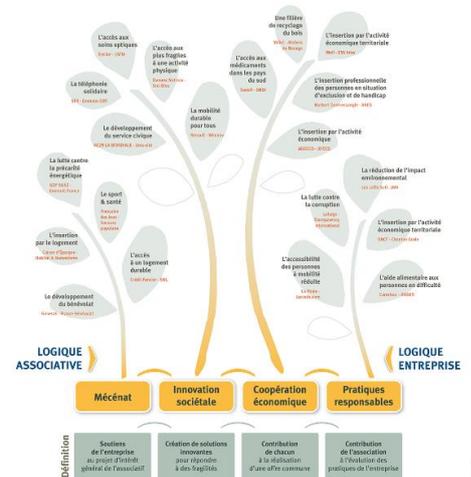
Les organisations s'inscrivent dans cette mouvance. **38% des associations (53% des associations employeuses) et 37% des entreprises d'au moins 10 salariés développent des partenariats (soit respectivement 7 points et 9 points de plus en 5 ans)**.

En 2015, c'est 1,2 million de partenariats en France qui se sont noués au travers d'une diversité de modes d'actions : **mécénat (67%), pratiques responsables (29%), coopération économique (25%) et innovation sociétale (26%)<sup>1</sup>**. Plus de la moitié sont mis en place avec des entreprises d'au moins dix salariés.

**Ces alliances** sont basées sur des relations équilibrées, durables, à forte utilité sociétale, et offrent un modèle économique pérenne. Elles **s'incarnent sur les territoires**.

Depuis 2008, le Mouvement Associatif a souhaité suivre avec attention les travaux de recherche du RAMEAU afin d'éclairer les associations sur ce mouvement d'alliances. En partenariat avec l'ADASI et la FONDA, de nombreux temps d'échanges et de dialogue ont permis de compléter les expérimentations de terrain menées par Le RAMEAU.

### La diversité des modes de partenariats



Le présent document est structuré autour de 4 parties :

- Donner un éclairage sur les enjeux des partenariats entre associations et entreprises,
- Exposer les objectifs du kit pratique conçu pour les associations,
- Décrire ce kit et présenter son contenu,
- Proposer trois parcours de lecture qui permettent de s'approprier les outils proposés.

# Les enjeux des partenariats entre associations et entreprises

## *Du côté de l'association : remédier à des fragilités de société tout en étant efficaces*

Le secteur associatif tel que nous le connaissons aujourd'hui s'est structuré depuis le début du 20<sup>ème</sup> siècle pour se développer et se renforcer au cours de ces dernières décennies. La place des associations dans notre société s'est accentuée, notamment au fait de la décentralisation.

Les associations d'intérêt général interviennent dans de multiples champs : culture, sport, insertion des personnes éloignées de l'emploi, handicap, environnement, logement, recherche médicale, mobilité, lutte contre l'exclusion... Elles sont impliquées dans des actions concrètes pour répondre à des fragilités de société, auxquelles ni les pouvoirs publics ni les entreprises ne peuvent répondre seuls. Face à ces défis, les associations ont bien souvent un rôle de pionnier, en inventant des solutions pour répondre aux besoins émergents : le secteur associatif est le lieu privilégié de l'innovation sociétale.

Sollicitées pour répondre à des besoins sociétaux croissants et de plus en plus complexes, les associations subissent un effet ciseau : faire plus avec moins ! Pour soutenir leurs initiatives de terrain et les aider à faire face à leurs défis, les partenaires privés ont une réelle utilité. L'entreprise peut aider l'association par de multiples formes de contribution : apporter de l'expertise, contribuer au financement des actions, faire de l'entreprise un terrain d'expérience pour l'association, voire construire ensemble de nouvelles solutions.

## *Du côté des partenariats : de la solidarité à la co-construction*

L'enjeu des partenariats associations-entreprises n'est pas seulement d'ordre financier. Il relève aussi de l'apport en compétences et en expertises, de soutien à l'innovation, ou encore de relais pour porter la cause défendue<sup>2</sup>. Parallèlement, les entreprises voient dans ces partenariats non seulement une source d'amélioration de leur réputation, mais également d'ancrage territorial, de mobilisation des collaborateurs, d'accès à d'autres réseaux ou encore d'innovation et d'expertise<sup>3</sup>.

Les partenariats répondent à de multiples besoins structurants pour les partenaires et peuvent être bénéfiques à divers égards : par exemple, disposer de compétences et accroître sa visibilité pour l'association ; renforcer la mobilisation de ses équipes en soutenant un projet d'intérêt général et faire évoluer ses pratiques pour l'entreprise.

Ainsi les partenariats associations-entreprises qui se dessinent aujourd'hui intègrent un 3ème bénéficiaire : le bien commun. Cela ne concerne pas seulement les grandes organisations. Lorsqu'une PME industrielle décide de travailler avec une entreprise d'insertion ou qu'une agence de communication soutient un projet culturel local, c'est une réelle contribution à la société. Et c'est aussi un premier pas dans le monde des partenariats.

L'univers des partenariats est vaste : le mécénat n'en est que la face la plus visible. Plusieurs modes de relations sont envisageables, en fonction des objectifs, des besoins et du degré d'investissement de l'entreprise. Quelle que soit l'option retenue, le partenariat invite à une expérience riche en créativité et en innovation.

---

<sup>2</sup> Comisis. Etude Phare Association 2015.

<sup>3</sup> Comisis. Etude Phare Entreprises 2015.

# Les objectifs du kit « Faire un partenariat avec une entreprise »

Le kit « Faire un partenariat avec une entreprise » est destiné aux associations souhaitant développer une politique partenariale. Issu des travaux de recherche du RAMEAU, il est mis à disposition en « open source ».

Le kit répond à trois objectifs pour les associations :

- Comprendre ce que sont les partenariats entre associations et entreprises,
- Se préparer et mettre en œuvre une politique partenariale,
- Evaluer un partenariat.

**Pour répondre à cet objectif, le kit pratique est structuré autour de 4 axes :**

- Des **publications** de référence pour comprendre les enjeux, les définitions et l'état des partenariats entre associations et entreprises en France,
- Des **illustrations** pour partager les retours d'expérience d'organisations pionnières et les bonnes pratiques,
- Des **méthodes** pour définir sa propre stratégie de partenariat et mettre en œuvre une démarche adaptée à ses besoins,
- Une **boîte à outils** pour agir efficacement grâce à 4 types de fiches : contexte, connaissance, pratiques et outils.

## Cadre de référence

- Guide pratique sur les partenariats (ORSE – Le RAMEAU, 2012)  
Pour aller plus loin :
- Référentiel " les partenariats associations & entreprises" (Chorum - CIDES, Le RAMEAU- 2011)

## Illustrations

- Etudes de cas représentatives de la diversité des partenariats (Le RAMEAU, 2012-2016)
- Guide « Partenariats entreprises » du Réseau Cocagne (Réseau Cocagne – Le RAMEAU, 2013)

## Méthodes

### Se former :

- Les cinq étapes d'un partenariat (Le RAMEAU, mise à jour 2016) :
  - Se connaître
  - Choisir sa stratégie de partenariat
  - Trouver son partenaire
  - Mettre en œuvre son partenariat
  - Evaluer son partenariat

### Concevoir – mettre en place:

- Le MOOC « les partenariats qui changent le monde » (ESSEC – Le RAMEAU, 2015)

### Evaluer :

- Référentiel évaluation des partenariats (Le RAMEAU, 2015)

## Boîte à outils

### Fiche contexte:

- Etat des lieux des partenariats en France (Le RAMEAU, mise à jour 2016)
- La crise, un catalyseur de partenariats innovants (Le RAMEAU pour Juris associations, 2013)
- Les PME, des partenaires clés (Le RAMEAU pour Juris associations, 2012)
- Les enjeux à l'horizon 2020 (Le RAMEAU pour La tribune Fonda, 2013)

### Fiches connaissance:

- Fiche « Typologie des partenariats » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)
- Fiche « Objectifs des partenariats et impacts sur le territoire » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)
- Fiche « Moyens mis à disposition de l'association » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)

### Fiches pratique:

- Fiche « Se connaître » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)
- Fiche « Choisir sa stratégie de partenariat » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)
- Fiche « Trouver son partenaire » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)
- Fiche « Mettre en œuvre son partenariat » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)
- Fiche « Evaluer son partenariat » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)

### Fiches outils:

- Charte du Mécénat (Admical, 2014)
- Exemple de convention de partenariat (Le RAMEAU, mise à jour 2016)

# Le contenu du kit pratique

## 1. Le cadre de référence

Le cadre de référence permet d'appréhender la question des partenariats avec les entreprises. Il est composé du:

- **Guide pratique sur les partenariats**, coproduit par l'ORSE et Le RAMEAU en 2012. Il permet de découvrir les partenariats entre associations et entreprises grâce à un premier chapitre (évolution et enjeux des partenariats, typologie des partenariats, etc.) puis de donner les clés de réussite d'un partenariat en sept étapes dans le second chapitre.

## 2. Les illustrations

Les **illustrations** sont des exemples pour illustrer la diversité des partenariats selon leurs catégories, leurs domaines d'action, la taille des acteurs et les territoires impliqués. Elles se composent de 12 études de cas de partenariats, qui témoignent de leur diversité (selon leurs catégories, leurs domaines d'action, la taille des acteurs et les territoires impliqués) et de leur pertinence.

Le **Guide « Partenariats entreprises »** développé en partenariat avec Le RAMEAU est un guide à destination du réseau Cocagne pour aider les Jardins de Cocagne à faire des partenariats avec les entreprises.

## 3. La méthode

Les **méthodes** rassemblent les éléments qui permettront aux associations de définir et de mettre en œuvre leurs stratégies en matière de partenariats :

- **MOOC « Les partenariats qui changent le monde »** en partenariat avec l'ESSEC (<https://www.coursera.org/learn/partenariatsquichangentlemonde>) : il permet de comprendre les différents types de partenariats existants entre associations et entreprises, d'identifier le type de partenariat qui vous correspond et les étapes pour le construire, d'évaluer l'impact d'un tel partenariat sur vos parties prenantes, de découvrir et de vous inspirer des témoignages de nombreuses associations et entreprises, qui partageront avec vous les facteurs clés de succès de leur partenariat mais aussi les moments plus difficiles. Il est composé de quatre modules :
  - Un partenariat innovant entre une entreprise responsable et une association : qu'est-ce que c'est ?
  - Objectifs et enjeux de ces alliances : pourquoi travailler ensemble ?
  - Modalités des alliances : comment développer des partenariats socialement innovants ?
  - Impact et facteurs-clés de réussite de ces alliances.
- **Les cinq grandes étapes pour faire un partenariat.** Elle se réfère à différentes fiches de la boîte à outils pour chaque étape.

## 4. La boîte à outils

La boîte à outils met à disposition quatre types de fiches thématiques:

- Quatre « **fiche contexte** » :
  - Etat des lieux des partenariats en France : découvrir les grands chiffres clés des partenariats entre associations et entreprises ;
  - Article de Juris association « La crise, un catalyseur de partenariats innovants » : comprendre comment la crise incite les associations et les entreprises à initier des partenariats innovants ;
  - Article de Juris association « Les PME, des partenaires clés » : Décrypter les enjeux auxquels les PME sont confrontées, et les motivations qui les encouragent à nouer des partenariats avec les associations ;
  - Article de La tribune Fonda « Les enjeux à l’horizon 2020 » : les enjeux des partenariats entre associations et entreprises pour 2020.
  
- Trois « **fiches connaissance** » :
  - Typologie des partenariats : découvrir et comprendre la typologie des partenariats entre associations et entreprises ;
  - Objectifs des partenariats et impact sur le territoire: comprendre les différentes natures d’objectifs pour les associations et pour les entreprises lorsqu’elles mettent en place des partenariats, ainsi que les types d’impacts produits sur le territoire ;
  - Moyens mis à disposition de l’association : découvrir les différents moyens que peuvent mettre les entreprises à disposition des associations.
  
- Cinq « **fiches pratiques** » :
  - Se connaître : faire le point sur l’identité et la vocation de l’association ;
  - Choisir sa stratégie de partenariat : réfléchir sur la manière dont présenter les spécificités de l’association, ce qu’elle peut apporter à l’entreprise, et sur le type de partenariat le plus adapté ;
  - Trouver son partenaire : rechercher la ou les entreprises les plus adaptées ;
  - Mettre en œuvre son partenariat : mettre en place concrètement le partenariat ;
  - Evaluer son partenariat : se poser les bonnes questions pour faire le bilan avec son partenaire.
  
- Deux « **fiches outils** » :
  - Charte du Mécénat de l’Admical ;
  - Exemple de convention de partenariat.

## Comment utiliser le kit ?

Ce kit pratique permet d'aborder trois parcours :

- Comprendre ce que sont les partenariats entre associations et entreprises,
- Se préparer et mettre en œuvre une politique partenariale,
- Evaluer un partenariat.

### Comprendre ce que sont les partenariats entre associations et entreprises

A cette fin, sont à disposition dans ce kit les documents suivants :

<b>Cadre de référence</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Guide pratique sur les partenariats (ORSE – Le RAMEAU, 2012)</li></ul> Pour aller plus loin : <ul style="list-style-type: none"><li>• Référentiel " les partenariats associations &amp; entreprises" (Chorum - CIDES, Le RAMEAU-2011)</li></ul>	<b>Illustrations</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Etudes de cas représentatives de la diversité des partenariats (Le RAMEAU, 2012-2016)</li><li>• Guide « Partenariats entreprises » du Réseau Coccagne (Réseau Coccagne – Le RAMEAU, 2013)</li></ul>
<b>Méthodes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le MOOC « les partenariats qui changent le monde » (ESSEC – Le RAMEAU, 2015)</li></ul>	<b>Boîte à outils</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fiche contexte:<ul style="list-style-type: none"><li>- Etat des lieux des partenariats en France (Le RAMEAU, mise à jour 2016)</li><li>- La crise, un catalyseur de partenariats innovants (Le RAMEAU pour Juris associations, 2013)</li><li>- Les PME, des partenaires clés (Le RAMEAU pour Juris associations, 2012)</li><li>- Les enjeux à l'horizon 2020 (Le RAMEAU pour La tribune Fondat, 2013)</li></ul></li></ul>

### Se préparer et mettre en œuvre une politique partenariale

A cette fin, sont à disposition dans ce kit les documents suivants :

<b>Cadre de référence</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Guide pratique sur les partenariats (ORSE – Le RAMEAU, 2012)</li></ul> Pour aller plus loin : <ul style="list-style-type: none"><li>• Référentiel " les partenariats associations &amp; entreprises" (Chorum - CIDES, Le RAMEAU- 2011)</li></ul>	<b>Illustrations</b>
<b>Méthodes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le MOOC « les partenariats qui changent le monde » (ESSEC – Le RAMEAU, 2015)</li><li>• Les cinq étapes d'un partenariat (Le RAMEAU, mise à jour 2016) :<ul style="list-style-type: none"><li>- Se connaître</li><li>- Choisir sa stratégie de partenariat</li><li>- Trouver son partenaire</li><li>- Mettre en œuvre son partenariat</li><li>- Evaluer son partenariat</li></ul></li></ul> Pour aller plus loin : <ul style="list-style-type: none"><li>• Référentiel évaluation des partenariats (Le RAMEAU, 2015)</li></ul>	<b>Boîte à outils</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fiches connaissance:<ul style="list-style-type: none"><li>- Fiche « Typologie des partenariats » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)</li><li>- Fiche « Objectifs des partenariats et impacts sur le territoire » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)</li><li>- Fiche « Moyens mis à disposition de l'association » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)</li></ul></li><li>• Fiches pratique:<ul style="list-style-type: none"><li>- Fiche « Se connaître » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)</li><li>- Fiche « Choisir sa stratégie de partenariat » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)</li><li>- Fiche « Trouver son partenaire » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)</li><li>- Fiche « Mettre en œuvre son partenariat » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)</li><li>- Fiche « Evaluer son partenariat » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)</li></ul></li><li>• Fiches outils:<ul style="list-style-type: none"><li>- Charte du Mécénat (Admical, 2014)</li><li>- Exemple de convention de partenariat (Le RAMEAU, mise à jour 2016)</li></ul></li></ul>

### Evaluer un partenariat

A cette fin, sont à disposition dans ce kit les documents suivants :

<b>Cadre de référence</b>	<b>Illustrations</b>
<b>Méthodes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les cinq étapes d'un partenariat (Le RAMEAU, mise à jour 2016) :<ul style="list-style-type: none"><li>- Se connaître</li><li>- Choisir sa stratégie de partenariat</li><li>- Trouver son partenaire</li><li>- Mettre en œuvre son partenariat</li><li>- Evaluer son partenariat</li></ul></li></ul> Pour aller plus loin : <ul style="list-style-type: none"><li>• Référentiel évaluation des partenariats (Le RAMEAU, 2015)</li></ul>	<b>Boîte à outils</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fiches connaissance:<ul style="list-style-type: none"><li>- Fiche « Typologie des partenariats » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)</li><li>- Fiche « Objectifs des partenariats et impacts sur le territoire » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)</li></ul></li><li>• Fiches pratique:<ul style="list-style-type: none"><li>- Fiche « Evaluer son partenariat » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)</li></ul></li></ul>

**Retrouvez le centre de ressources dédié :**

<https://partenariatassociationsentreprises.wordpress.com/>