

Lorsque humanisme et efficacité se rencontrent!



LE RAMEAU

Partenariat Emmaüs France – GDF SUEZ

Rapport d'évaluation de la période 2007 - 2012

Septembre 2012

Le RAMEAU

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

9, rue Raymond du Temple - 94300 VINCENNES

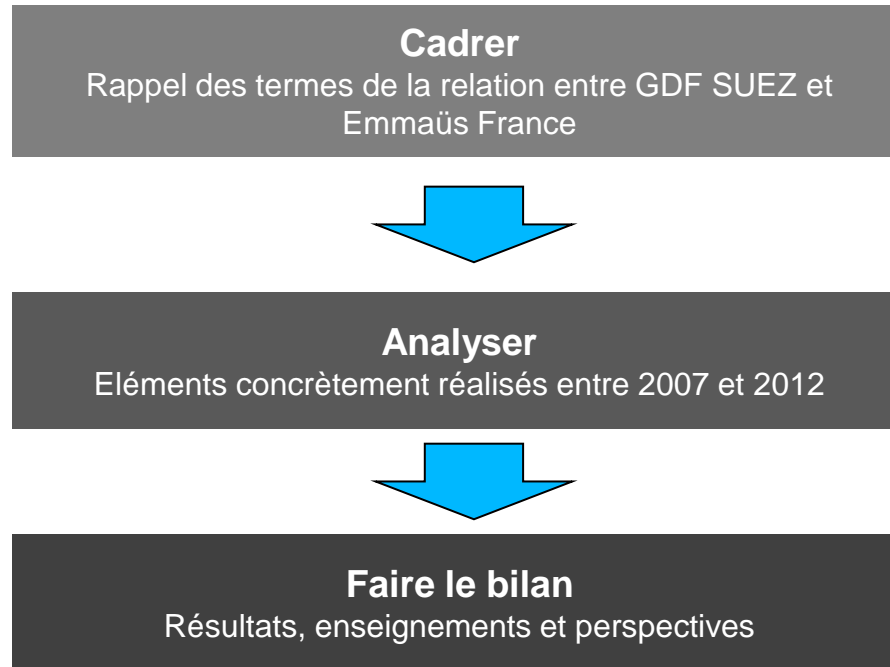
Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr – www.lerameau.fr

Contexte et objectifs du document

- Emmaüs France et GDF SUEZ ont initié un premier partenariat triennal en 2007, reconduit en 2010. En 2012, les partenaires ont exprimé la volonté d'évaluer ce partenariat avant l'arrivée à terme de sa seconde échéance.
- Le RAMEAU est un laboratoire de recherche appliquée sur la co-construction du bien commun, notamment au travers de partenariats innovants entre associations et entreprises. Dans ce cadre, il mène un programme de recherche sur l'évaluation de l'utilité sociale.
- Le RAMEAU a accompagné Emmaüs France et GDF SUEZ dans leur démarche d'évaluation du second partenariat triennal.

Zoom sur le processus d'évaluation

Un processus en 3 étapes pour établir une vue d'ensemble du partenariat :



- Description des partenaires**
 - Qui est GDF SUEZ ? Quelles sont ses attentes ?
 - Qui est Emmaüs France ? Quelles sont ses attentes ?
- Description du partenariat**
 - Son objet ?
 - Ses objectifs ?
- Mesure des résultats**
 - Quels indicateurs qualitatifs ?
 - Quels indicateurs quantitatifs ?
- Etude des actions et pratiques menées sur chacun des axes opérationnels**
- Atteinte des objectifs**
- Forces & faiblesses du partenariat**
- Perspectives d'évolution**

Une analyse qui s'appuie sur une démarche structurée, pour évaluer objectivement la valeur ajoutée du partenariat pour les partenaires et le bien commun.

Etapes	1	2	3	HORS PERIMETRE
Objectif	Recueillir la vision du partenariat chez chacun des partenaires	Partager la vision du partenariat en interne	Partager la vision du partenariat avec le partenaire	Capitaliser sur les enseignements du passé pour construire l'avenir
Mode opératoire	<p style="text-align: center;"><i>Ecouter Emmaüs France</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Ecouter GDF SUEZ</i></p>	<p style="text-align: center;">Fédérer les équipes d'Emmaüs France autour d'une vision commune du partenariat</p> <p style="text-align: center;">Fédérer les équipes de GDF SUEZ autour d'une vision commune du partenariat</p>	Faire converger les points de vue sur une évaluation objective du partenariat	<p style="text-align: center;">Réfléchir à une reconduction éventuelle du partenariat</p> <p style="text-align: center;">Calendrier à définir</p> <p style="text-align: center;">Modalités à définir</p>
Calendrier	Mars/Avril 2012	Avril 2012	Juin 2012	
Modalités	Une réunion de travail avec chacun des partenaires	Une réunion de restitution par le RAMEAU à chacun des partenaires	Une réunion de travail collective avec les partenaires	

3 étapes pour aboutir à une évaluation partagée



Cadre du partenariat

- ❖ Présentation des partenaires
 - ✓ EMMAUS FRANCE
 - ✓ GDF SUEZ
- ❖ Objectifs du partenariat
 - ✓ Typologie des catégories d'objectifs
 - ✓ Objectifs de GDF SUEZ
 - ✓ Objectifs d'EMMAUS FRANCE
 - ✓ Objectifs pour le bien commun

Bilan du partenariat

Autodéfinition d'Emmaüs France (1/2)

- **Emmaüs** est un mouvement solidaire et laïc créé par l'Abbé Pierre, dont la vocation est la **lutte contre les causes de l'exclusion et la misère sous toutes ses formes.**
- Des valeurs fortes de lien, projet collectif et partage, promotion de l'autonomie.
- **Emmaüs France** : association loi 1901, membre d'Emmaüs International, qui fédère l'ensemble des groupes Emmaüs en France, structurée depuis 2003 en trois branches :
 - Branche I (historique) : système communautaire
 - Branche II : Action sociale et logement
 - Branche III : Economie solidaire et insertion

La règle d'Emmaüs

- *Interpeler ET agir* -

“Devant toute humaine souffrance, selon que tu le peux emploie-toi non seulement à la soulager sans retard, mais encore à détruire ses causes. Emploie-toi à détruire ses causes, mais à soulager sans retard.”

Abbé Pierre

Chiffres clés

■ Un positionnement solide

- 280 groupes
- > 18 000 personnes engagées dans le mouvement

■ Une action d'envergure

- 255 300 tonnes de produits collectés dont 85% valorisés

■ Trois piliers de forces vives

- 4100 compagnons
- 4800 salariés
- 8000 « amis »

■ Des leviers puissants

- 447 M€ de ressources, dont 52% issus de l'activité économique
- 24,7M€ de solidarité financière
- 5,7M€ de solidarité en nature

Un projet associatif militant.

Mission et activités d'Emmaüs France (2/2)

■ Les missions et activités historiques :

INTERPELER <i>Mobiliser, sensibiliser</i>	AGIR <i>Accueillir inconditionnellement sur le terrain</i>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Quelques exemples : <ul style="list-style-type: none"> ✓ « Se battre contre une préfecture » ✓ Participer à des collectifs locaux ✓ Mener des actions de sensibilisation citoyenne 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hébergement ■ Création d'activité économique ■ Accompagnement des personnes en difficulté ■ Collecte et réemploi

■ Les évolutions notables :

- Une modification de la mission d'interpellation
 - ✓ Une faiblesse d'action d'envergure nationale (cette action était très liée à l'Abbé Pierre)
 - ✓ Une interpellation de plus en plus « préventive » : axée sur la sensibilisation des citoyens > « changer le regard des autres ».
- Une modification « de fait » du positionnement : **Emmaüs est devenu, de par son activité de Collecte et réemploi, un acteur incontournable du secteur aujourd'hui appelé « Développement durable ».**

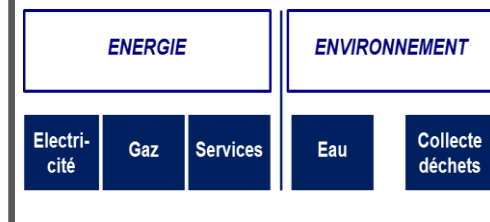
Des axes complémentaires pour agir maintenant et faire bouger les lignes durablement.

Autodéfinition de GDF SUEZ

- Premier fournisseur d'*Utilities* au monde, GDF SUEZ est un groupe franco-belge dont la mission est de fournir des **biens et services essentiels** : eau, électricité, gaz et collecte des déchets.
- GDF SUEZ est **issu de la fusion de Gaz de France et de Suez**, 2 entités à la culture et au fonctionnement relativement différents (centralisé chez Gaz de France ; décentralisé chez Suez) mais dotées d'une vision commune en matière de développement durable.
- **Conscient de sa responsabilité sociétale et environnementale**, le groupe place au cœur de ses préoccupations les « problématiques qui agitent le monde » ...
 - Préservation de la planète,
 - Participation au développement,
 - Lutte contre la précarité énergétique.
- ... et nourrit une relation de proximité avec l'ensemble des parties prenantes :
 - Un groupe proche des consommateurs, du fait de la nature *essentielle* des produits et services fournis
 - Une relation particulière avec les pouvoirs publics (spécifiquement les collectivités territoriales en France), qui conditionnent et réglementent ses activités.
 - Une logique de co-construction, comme en témoigne l'implication du groupe aux côtés d'Emmaüs France et de France Nature Environnement.

Quelques repères

- Né en 2008 de la fusion entre Gaz de France et Suez
- Président : Gérard Mestrallet, reconduit dans ses fonctions jusqu'à 2016
- 220 000 collaborateurs
- Présent dans 70 pays, principalement en Europe
- 90 Milliards de CA
- Une organisation par métiers :



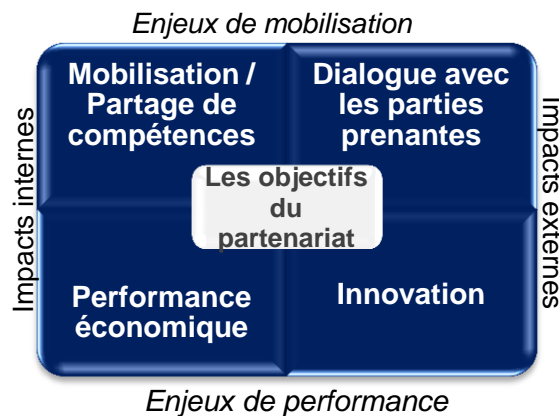
Une vision prioritaire du développement durable, très liée aux activités du groupe et portée politiquement par le Président.

Typologie des catégories d'objectifs d'un partenariat association – entreprise autour de l'intérêt général

Pour une entreprise



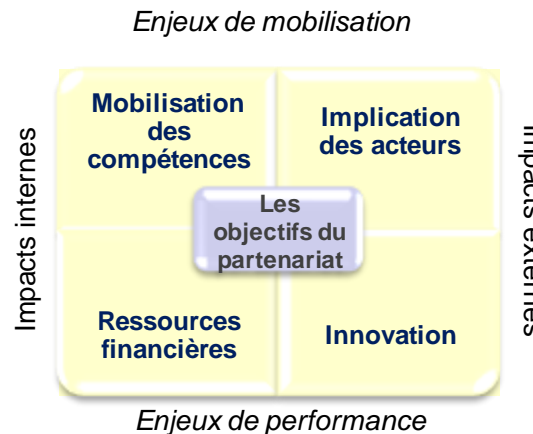
Quelles contributions aux enjeux de l'entreprise?



Pour une association



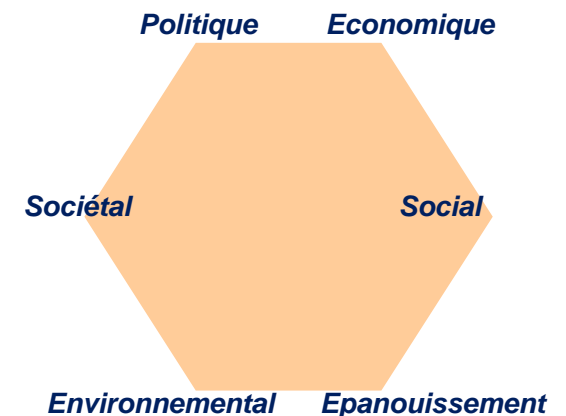
Quels impacts sur le projet associatif?



Pour le bien commun *



Quels résultats concrets sur l'intérêt général?

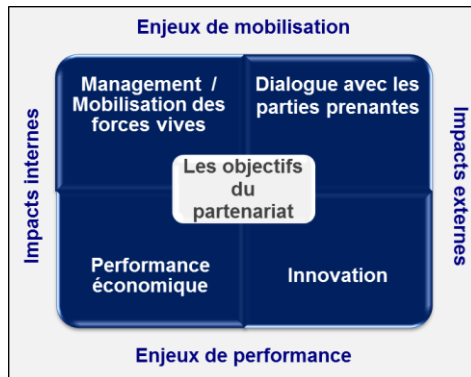


* Selon les 6 dimensions de l'utilité sociale définies par l'AVISE

3 natures d'objectifs à définir.

Objectifs du partenariat

Pour GDF SUEZ



Mobilisation / Partage de compétences

- Partager l'expertise et le savoir-faire GDF SUEZ sur son cœur de métier
- Intervenir sur des actions capables de fédérer toutes les entités de GDF SUEZ, y compris la Fondation
- Permettre aux collaborateurs de s'engager dans démarche pleine de sens

Dialogue avec les parties prenantes

- Rendre concret l'engagement du groupe dans la solidarité
- Offrir la possibilité d'un croisement de regard entre l'univers de l'entreprise et le secteur associatif
- Incarner un exemple de co-construction du bien commun
- Déployer des solutions à grande échelle avec un autre acteur d'envergure

**Objectifs
du
partenariat**

Performance économique

- Réduire les impayés grâce au programme SOS Familles : un objectif non prioritaire et un impact attendu limité (120 cas traités en 2011), mais une démarche nécessaire à l'instauration d'une nouvelle approche de la précarité énergétique (vision à long terme).

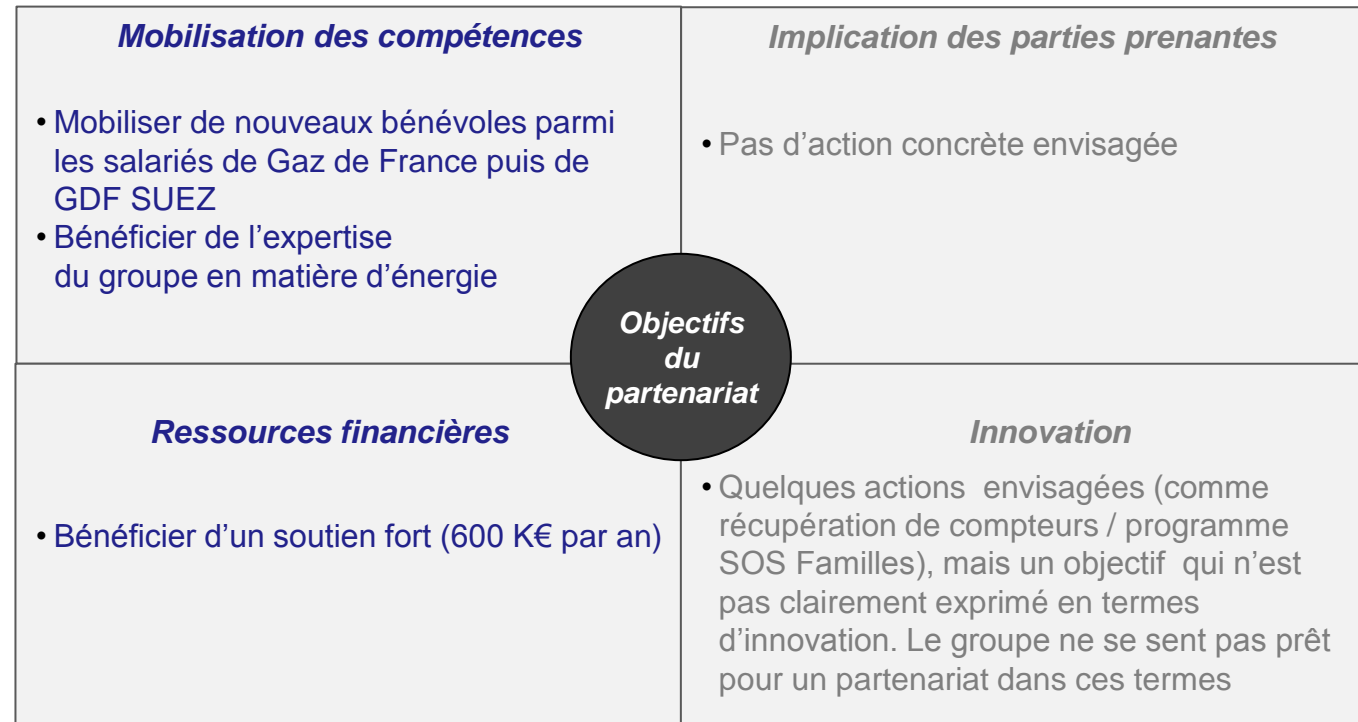
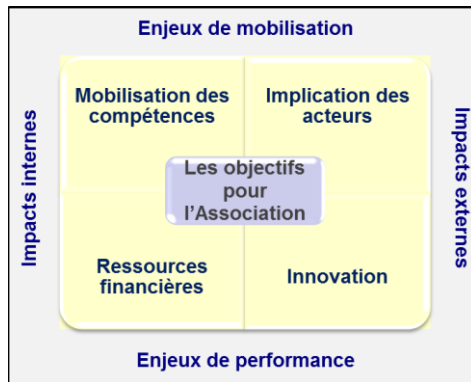
Innovation

- Une recherche amorcée d'innovation en matière de solutions énergétiques pour les bénéficiaires, mais non définie comme un objectif prioritaire

Un objectif orienté vers l'implication réelle de l'entreprise et sa reconnaissance.

Objectifs du partenariat

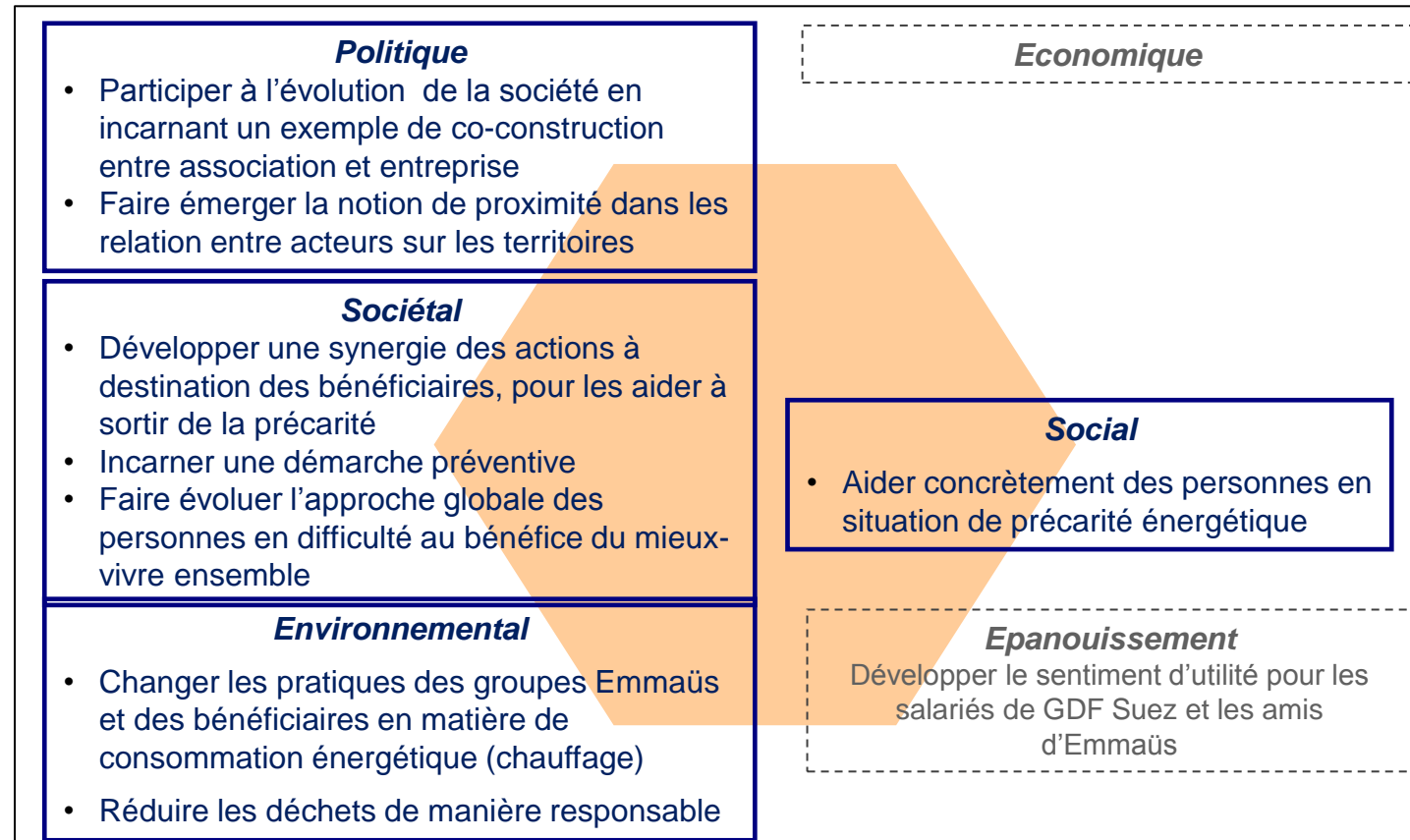
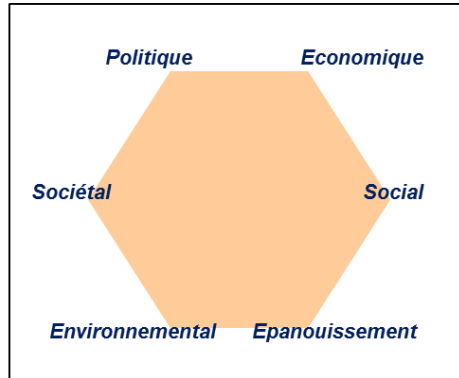
Pour Emmaüs France



Un objectif principalement axé sur la mobilisation des ressources humaines et financière au travers d'un dialogue nouveau avec les entreprises.

Objectifs du partenariat

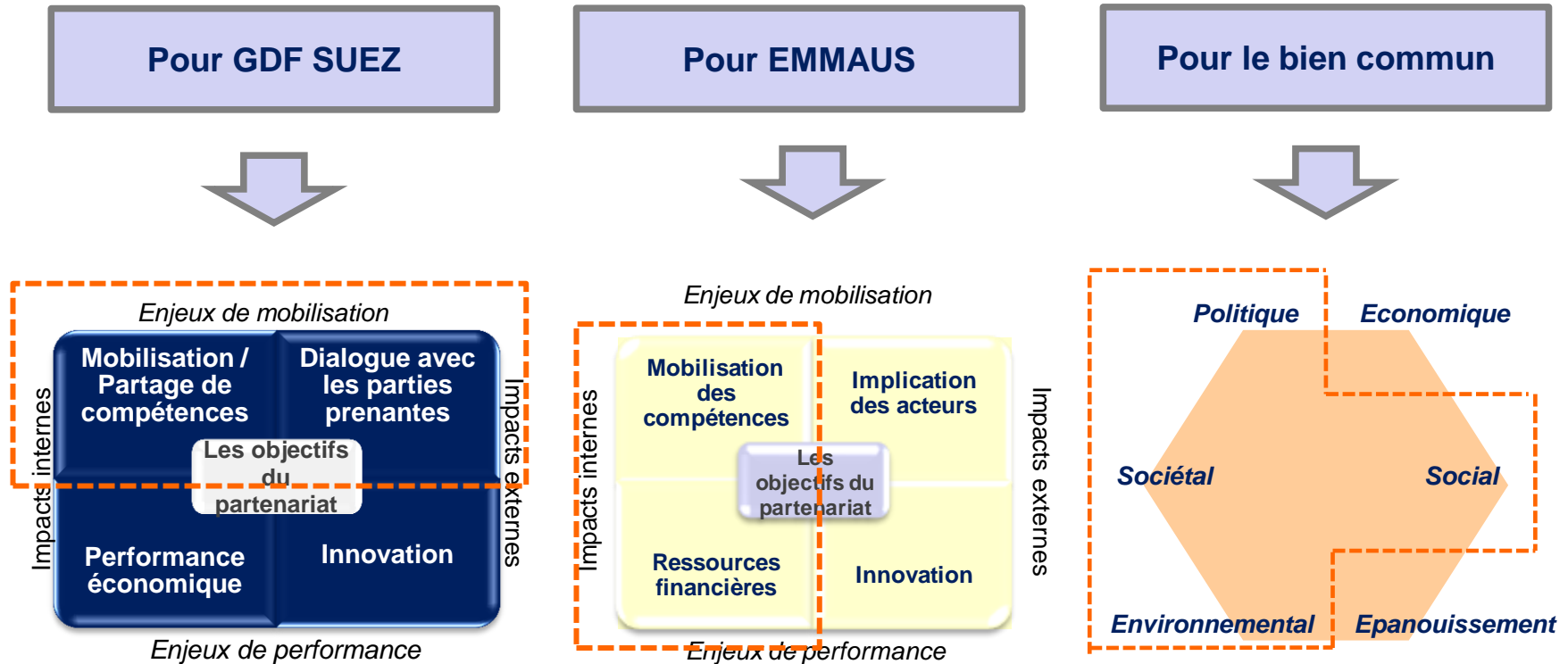
Pour l'intérêt général



Un partenariat orienté sur une recherche d'évolution des pratiques.

Objectifs du partenariat

En synthèse



Au-delà des objectifs propres à chacun, une envie commune d'instaurer et d'incarner un dialogue nouveau dans les relations Associations-Entreprises autour du bien commun.

Cadre du partenariat



Bilan du partenariat

- ❖ Axes du partenariat
- ❖ Etude détaillée des actions menées
- ❖ Evaluation globale des actions et du partenariat

Axes du partenariat

Cœur de métier
ENERGIE de GDF
SUEZ



Intelligence énergétique

Soutien à l'activité économique de récupération

Insertion professionnelle

Solidarité



Cœur de métier
RECUPERATION
d'Emmaüs





***Un partenariat structuré autour de 4 axes principaux,
dont des activités « cœur de métier » des partenaires***

Axe 1 – Intelligence énergétique

Actions engagées	Détail	Mise en œuvre	Résultat
Diagnostics chaudières & Subventions aux installations	<ul style="list-style-type: none"> Diagnostics réalisés par un bureau d'étude GDF SUEZ (coût moyen 5000€) dans les groupes en région Soutien financier à l'installation de nouvelles solutions énergétiques dans les groupes Emmaüs qui en font la demande (hauteur moyenne : 10 à 25%) 	<ul style="list-style-type: none"> 50 à 70 diagnostics depuis 2007 10 à 15 subventions aux installations par an Une grosse implication des équipes GDF SUEZ mobilisées. Des besoins couverts selon Emmaüs France, mais une couverture jugée partielle par GDF SUEZ 	<ul style="list-style-type: none"> Des résultats jugés très positifs ++ Pour aller plus loin : <ul style="list-style-type: none"> ✓ S'assurer que tous les groupes Emmaüs savent qu'ils peuvent demander un diagnostic et une subvention ✓ Elargir le périmètre du diagnostic et des subventions à l'énergie en général (pas seulement aux chaudières).
Programme SOS Familles	Aide à la structuration / formalisation de l'activité de médiation, et mise en pratique opérationnelle dans le cadre d'une médiation entre les services de GDF SUEZ et les publics en difficulté	<ul style="list-style-type: none"> Equiperment informatique des cellules & formation des bénévoles médiateurs Sur 53 cellules SOS Familles, 52 cellules acceptent de mener l'activité de médiation 	<ul style="list-style-type: none"> Des résultats jugés très positifs ++ Pour aller plus loin : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire de ce programme un vecteur d'observation et de captation de la grande précarité. ✓ Une initiative à lancer avec FAP ?
Formation MDE	Soutien à la mise en œuvre d'une formation à la maîtrise de l'énergie, proposée aux volontaires du réseau (cette formation existait déjà avant le partenariat)	<ul style="list-style-type: none"> 10 formations d'une journée en 5 ans Depuis 1 an1/2, intégration du module dans le programme Emmaüs Habitat 	<ul style="list-style-type: none"> Des résultats qualitatifs mais difficiles à mettre en œuvre + Pour aller plus loin : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Réfléchir à un développement moins « opportuniste » ✓ Provoquer des opportunités d'échanges informels, tout aussi enrichissants

3 actions complexes à mettre en œuvre, qui ont fait leurs preuves 6 ans plus tard.

Axe 2 – Soutien à l'activité économique de récupération

Actions engagées	Détail	Mise en œuvre	Résultat
Récupération des véhicules	Récupération des véhicules de GDF SUEZ au profit des groupes locaux d'Emmaüs	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de la récupération par Codegaz, ONG interne de GDF SUEZ (concerne +/- 15 véhicules / an) 	<ul style="list-style-type: none"> Des résultats jugés très positifs Pour aller plus loin : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire évoluer le processus entre sortie de véhicule et attribution au bénéficiaire, aujourd'hui long et complexe, et parfois pris à la légère > aller vers un processus à la fois plus fluide et plus strict 
Gestion du circuit sortant des achats (hors véhicules)	Récupération et traitement des objets obsolètes de GDF SUEZ (mobilier par exemple)	<ul style="list-style-type: none"> Quelques opérations réalisées depuis 2007, notamment à l'initiative de certaines entités du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> Des résultats jugés décevants du fait d'une mise en œuvre difficile (EF pas bien armé pour les opérations d'envergure). Pour aller plus loin : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Réfléchir à la pertinence de cette action 
Opérations de collecte	Collectes auprès du personnel GDF SUEZ	<ul style="list-style-type: none"> Opérations récurrentes : <ul style="list-style-type: none"> – « WANTED » – téléphones mobiles des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Des résultats en perte de vitesse. Pour aller plus loin : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comment inciter les collaborateurs à donner ? 
Ventes au profit d'Emmaüs	Ventes pour les salariées organisées dans les entreprises du groupe	Des opérations mensuelles organisées à la DRI, abandonnées depuis 2 ans, ou délocalisées en province	<ul style="list-style-type: none"> Un abandon d'initiative au profit d'autres projets, mal compris au vu du succès rencontré par l'initiative. Pour aller plus loin : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Réfléchir à la pertinence de quelques ventes annuelles pour maintenir une dynamique sans grosse mise en œuvre 

Une réflexion nécessaire en amont pour augmenter l'efficacité des actions.

Axe 3 – Insertion professionnelle

Actions engagées	Détail	Mise en œuvre	Résultat
Programmes d'insertion et de formation en alternance	Favoriser l'insertion professionnelle des compagnons	1 seule insertion réalisée dans le cadre du partenariat en 6 ans	<ul style="list-style-type: none"> • Des résultats décevants, une Ambition jugée non réaliste a posteriori en raison de la spécificité du métier de gazier. • Pour aller plus loin : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Associer les RH de GDF SUEZ à la réflexion ✓ Travailler sur un territoire pilote pour développer des outils essaimables

Un axe porteur de sens, mais une ambition à préciser pour mieux s'adapter aux réalités du terrain (l'insertion se fait avant tout sur les territoires).

Axe 4 – Solidarité

Actions engagées	Détail	Mise en œuvre	Résultat
Salons	Participation de salariés GDF SUEZ à l'organisation des ventes solidaires d'Emmaüs sur plusieurs salons	<ul style="list-style-type: none"> • 1 salon national/an • 2 à 3 salons régionaux/an 	<ul style="list-style-type: none"> • Des résultats très bons à Paris du fait de la proximité des équipes en charge de l'animation du partenariat, moins notables en régions. • Pour aller plus loin : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Quid de la mise en place de référents régionaux pour relayer le partenariat ? ✓ Quelles opportunités d'action avec Face ?
Soutien aux associations étrangères en lien avec Emmaüs	Apport financier <u>via un groupe Emmaüs français</u> , et mise en relation possible avec la filiale GDF SUEZ implantée dans le pays	<ul style="list-style-type: none"> • Un budget de 20 K€ pour accompagner 3 à 4 associations/an 	<ul style="list-style-type: none"> • Apprécié par les groupes, mais mises en relation avec les filiales peu effectives. • Pour aller plus loin : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comment donner une visibilité de GDF SUEZ aujourd'hui inexistante ?
Soutien aux projets innovants sur le plan social ou environnemental	Enveloppe de soutien annuel de la Fondation GDF SUEZ	<ul style="list-style-type: none"> • Un budget de 90 K€/an • 4 à 5 projets soutenus par an 	<ul style="list-style-type: none"> • Un manque de lisibilité des projets éligibles et du facteur de différenciation par rapport aux autres projets soutenus par Fondation ou le Pôle DD. • Pour aller plus loin : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comment donner une visibilité de GDF SUEZ aujourd'hui inexistante ?
Autres projets	Habitat de demain, Prévention des risques...	Ligne budgétaire conservée pour soutenir les projets hors cadre.	<ul style="list-style-type: none"> • Un manque de cohérence avec l'axe • Pour aller plus loin : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comment garantir une cohérence en préservant la possibilité de soutenir des projets innovants ?

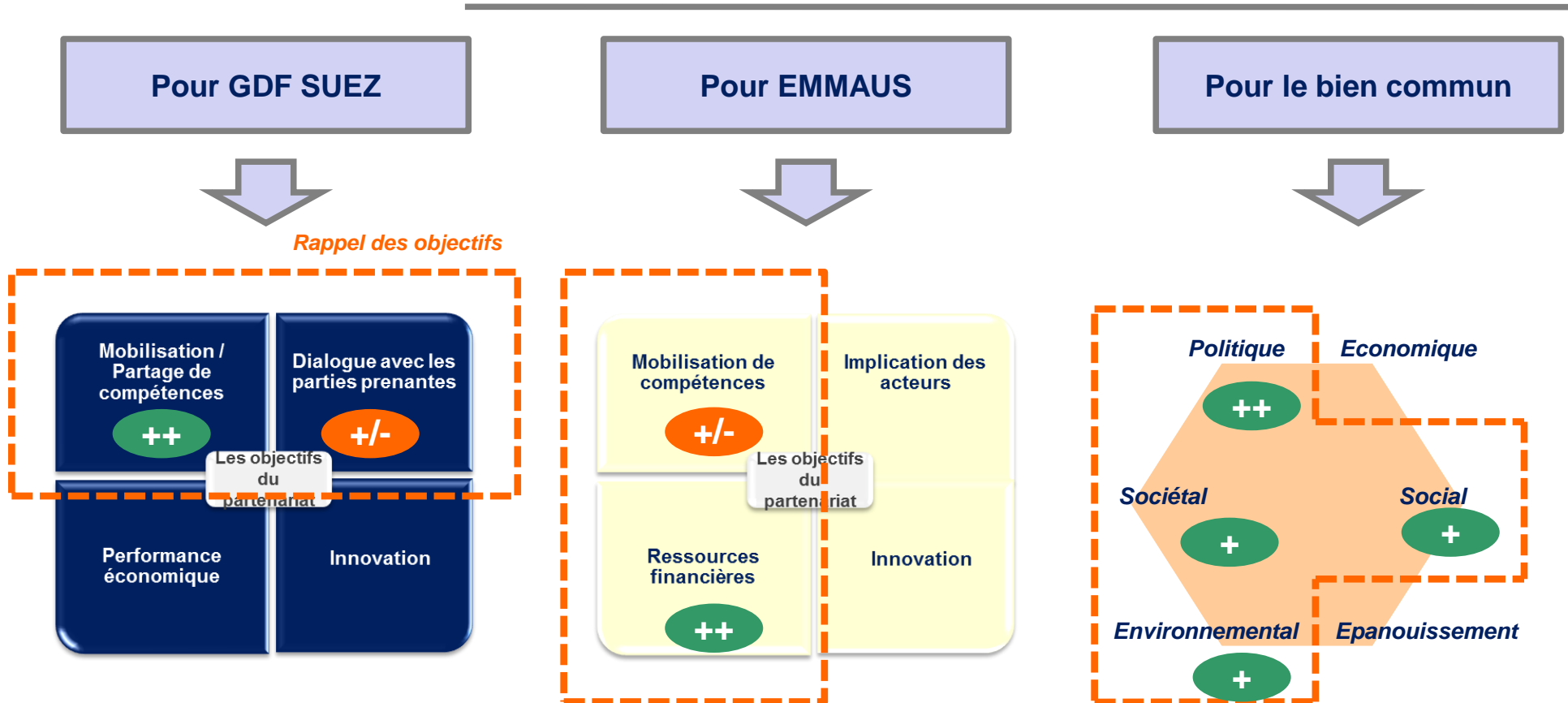
Un axe qui manque d'un fil rouge pour le rendre lisible et visible.

Evaluation globale des actions

Axe	Résultat
Intelligence énergétique	++
Soutien à l'activité économique de récupération	+
Insertion professionnelle	-
Solidarité	+/-

Des résultats positifs sur les actions « cœur de métier », mais un regret fort de GDF SUEZ de ne pas valoriser les résultats de l'action commune.

Evaluation de l'atteinte des objectifs



Des objectifs partiellement atteints au regard des exigences réciproques de chacun des partenaires, mais de bons résultats en termes d'intérêt général

Un avenir à envisager en capitalisant sur les enseignements du passé.