

### 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.

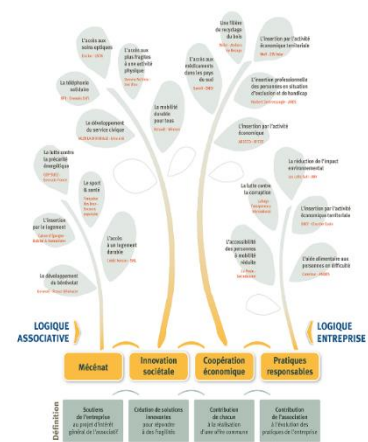
Les organisations s'inscrivent dans cette mouvance. **38% des associations** (53% des associations employeuses) et **37% des entreprises** d'au moins 10 salariés **développent des partenariats** (soit respectivement 7 points et 9 points de plus en 5 ans).

En France c'est 1,2 million de partenariats se sont noués au travers de différents modes d'actions (**mécénat (30%), pratiques responsables (42%), coopération économique (26%) et innovation sociétale (16%)** [1]). Plus de la moitié sont mis en place avec des entreprises d'au moins dix salariés. Leurs pratiques évoluent rapidement autour d'une diversité de modèles partenariaux.

**Ces alliances** sont basées sur des relations équilibrées, durables, à forte utilité sociétale. 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 ont permis de compléter les expérimentations de terrain menées par Le RAMEAU. De même, côté entreprise, le MEDEF suit avec régularité l'évolution du mouvement d'engagement sociétal et territoriale des entreprises. Il a publié 3 guides pratiques pour les entreprises (disponibles sur le centre de ressources "[RSE & Partenariats](#)").

La diversité des modes de



Le présent document est structuré autour de 3 parties :

- Donner un éclairage sur les enjeux des partenariats entre associations et entreprises,
- Exposer les objectifs et le contexte du kit pratique
- Proposer trois parcours de lecture qui permettent de s'approprier les outils proposés.

# Les enjeux des partenariats entre associations et entreprises

## *Du côté des associations : 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<sup>1</sup>.

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<sup>2</sup>.

## *Du côté des entreprises : de la solidarité à l'innovation partagée*

L'enjeu des partenariats avec les associations 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>3</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>4</sup>.

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

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 3<sup>ème</sup> bénéficiaire : le territoire. 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 de maturité des acteurs. Quelle que soit l'option retenue, le partenariat invite à une expérience riche en créativité et en innovation.

---

1 Livre blanc « L'innovation associative » (GPMA-Le RAMEAU, décembre 2018)

2 Guide « l'investissement sociétal en actions ! » (AG2R-LAMONDIALE-LE RAMEAU, octobre 2018)

3 Rapport quinquennal PHARE sur les fragilités et la co-construction territoriale (Observatoire des partenariats, février 2018)

4 Guide « Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises » (MEDEF-Le RAMEAU, octobre 2018)

## Les objectifs du kit « Apprendre à faire alliance »

Le kit « Apprendre à faire alliance » est destiné aux associations, aux entreprises et aux collectivités territoriales souhaitant développer une politique partenariale. Issu des travaux de recherche du RAMEAU, il est mis à disposition en « open source » pour répondre à trois objectifs :

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

Le kit pratique est structuré autour de 4 axes :

- Des **publications** de référence pour comprendre les enjeux, les définitions et l'état des lieux des partenariats 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

**Objectifs**

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

### Cadre de référence

- Guide pratique sur les partenariats (ORSE – Le RAMEAU, 2012)
- Pour aller plus loin :
- Pour les associations : Référentiel " les partenariats associations & entreprises" (Chorum – CIDES, Le RAMEAU- 2011)
- Pour les entreprises : guide « Construire ensemble » (Medef, Le RAMEAU, 2014)
- Pour les collectivités : référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, 2016)

### Méthodes

#### Se Former

- Webinaire « Apprendre à faire alliance » (plateforme « Innovation territoriale en actions ! », 2019)
- Le MOOC « les partenariats qui changent le monde » (ESSEC – Le RAMEAU, 2015)

#### Concevoir – mettre en place une stratégie partenariale :

- Outils d'auto-diagnostics :
  - Pour les associations : « Politique partenariale » (avril 2019)
  - Pour les entreprises : « RSE & Partenariats » (avril 2019)
- Présentation des 5 étapes d'un partenariat (Le RAMEAU, 2016)
- Illustration : guide « Partenariats entreprises » du Réseau Cocagne (Réseau Cocagne – Le RAMEAU, 2013)

#### Evaluer :

- Kit sur l'évaluation (Le RAMEAU, 2015)

### Illustrations

- Etudes de cas représentatives de la diversité des partenariats (Le RAMEAU, 2012-2016) – site de l'Observatoire des partenariats
- Banque des pratiques (l'Observatoire des partenariats, septembre 2019)

### Boîte à outils

- **Fiche contexte:**
  - « Intérêt général, un concept en mutation » (Juris Associations, mars 2019)
  - « Apprendre à faire alliances » (Juris Associations, novembre 2018)
  - Rapport quinquennal PHARE sur les fragilités et la co-construction territoriale (Observatoire des partenariats, janvier 2018)
  - Etat des lieux des partenariats en France (Le RAMEAU, mise à jour 2016)
  - Rapport quinquennal ARPEA sur les pratiques partenariales (Observatoire des partenariats, janvier 2013)
  - Les enjeux des partenariats associations – entreprises 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)

## 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 COCAGNE (Réseau COCAGNE – 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://partenariats-strategiques.platformecapitalisation.org/>