



france (manche channel) england  
**interreg**

European Regional Development Fund  
The European Union, investing in your future



Fonds européen de développement régional  
L'Union européenne investit dans votre avenir

# Partenariats associations/entreprises au service du territoire

Rennes – 13 & 14 novembre 2014



# Agenda

- *25/09/2014 : journée Franco-Anglaise*
- **13 & 14 novembre à Rennes (FRA)**
- *19 & 20 novembre à Exeter (ENG)*



# Programme – Jour 2

**14h00 – Bilan Jour 1**

**14h30 – Avant de se lancer...**

*Pause* - - - - -

**16h00 – Construire sa stratégie de partenariat**

**17h00 – Témoignage**

*18h00 | Fin*



# Programme – Jour 3

**08h30 – Approcher les entreprises**

**10h00 – Comment communiquer ?**

*Pause* - - - - -

**10h45 – Initier et animer un partenariat**

**11h30 – Evaluer un partenariat**

**12h00 – Questions / Réponses**

*12h30 | Fin*



# Avant de se lancer...

Le partenariat : un choix loin d'être anodin

Une politique partenariale doit, dès l'origine être considérée comme un engagement de long terme.

La mise en place d'une stratégie pertinente et partagée est un processus long

Chaque partenariat prend du temps à se mettre en place

Coopérer avec le monde de l'entreprise amène souvent l'association à questionner ses modes opératoires et ses valeurs.

L'adhésion est indispensable à tous les niveaux de la gouvernance associative

« Entre le moment où je sers une main et la signature d'un contrat commercial, il s'écoule environ 2 ans »

**Groupe Arès**



Des parties prenantes convaincues de la pertinence de la stratégie de partenariat fondé sur un équilibre de la relation association / entreprise seront les meilleurs ambassadeurs de cette politique.

# Avant de se lancer...

## Des moyens à mobiliser

La mise en place d'une stratégie de partenariat nécessite du temps et une forte implication notamment au niveau du management de l'association

Le choix d'une personne référente est conseillé.

Si le mécénat peut faire rêver, il cache une réalité complexe et de fortes disparités en fonction du territoire ou de la visibilité de l'association.

Une politique partenariale est un investissement à moyen/long terme

« Les principes de notre politique de partenariat ont pris plus de 2 ans pour être validés en interne »

Association régionale de micro-crédit



Le partenariat ne résoudra pas des problèmes de trésorerie à court terme...

# Avant de se lancer...

## Des aspects juridiques à anticiper

### Le mécénat

L'émission de reçus fiscaux dans le cadre d'opération de mécénat doit répondre à des conditions précises

De même, les contreparties liées à l'opération de mécénat doivent respecter une « disproportion marquée » entre les sommes données et la valorisation des contreparties. (25% du montant du don)

#### ❑ La convention de partenariat

✓ Mis à part le mécénat et la prestation de service, la loi ne fixe pas de cadre juridique pour les partenariats. Cette liberté est aussi facteur de risques dans la mise en œuvre des partenariats et ce d'autant plus que:

- Associations et entreprises ont peu l'habitude de collaborer
- Les finalités des organisations sont distinctes
- Les langages différents ne facilitent pas la compréhension mutuelle



Sur les partenariats impliquants et/ ou nécessitant une coordination des actions, il est vivement recommandé de mettre en place une convention de partenariat



Cf p. 99

# Avant de se lancer...

## Des aspects juridiques à anticiper

### La fiscalité de l'association

#### Relations privilégiées avec des entreprises

- une association est soumise aux impôts commerciaux (but lucratif) dès lors qu'elle a pour **objet** de fournir des services aux entreprises qui en sont membres dans l'intérêt de leur exploitation.

*Exemple : une association composée de professionnels du secteur du bâtiment qui offre à ses adhérents des services de formation ou encore association patronale de services médicaux du travail*

#### Prestations de service

- Le développement du volume des prestations de service (activité lucrative) peut remettre en cause le caractère non lucratif de l'association. Néanmoins, des solutions juridiques existent comme la sectorisation ou la filialisation.

*Exemple : des associations développant des audits de pratiques (environnement, RH / diversité, handicap...) dans le cadre de contrepartie à des opérations de mécénat*



Sur ces questions fiscales souvent complexes, certaines organisations locales peuvent apporter des réponses précieuses (têtes de réseau associatives, réseaux d'appui, Maison des associations...)

# Construire sa stratégie de partenariat

# Processus de partenariat

## comment structurer sa démarche?

PREPARATION ENTREPRISE

PREPARATION ASSOCIATION

DEROULEMENT DU PARTENARIAT

Stratégie  
RSE de  
l'entreprise

Politique  
de  
partenariat

Approche  
de  
l'association

**Le partenariat**  
contractualiser, piloter, animer,  
communiquer, évaluer

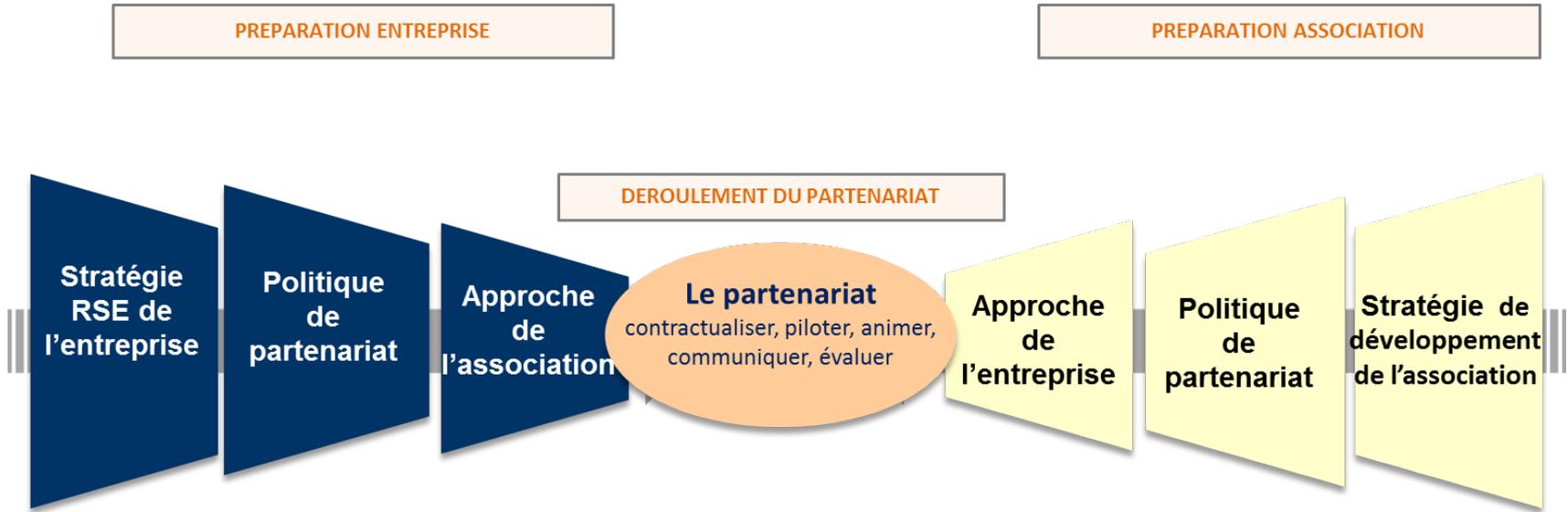
Approche  
de  
l'entreprise

Politique  
de  
partenariat

Stratégie de  
développement  
de l'association

# Partnership process

## How to structure your approach?



**Translation diagram above:**

**Preparation business**

**preparation association**

**partnership procedure**



# The partnership process

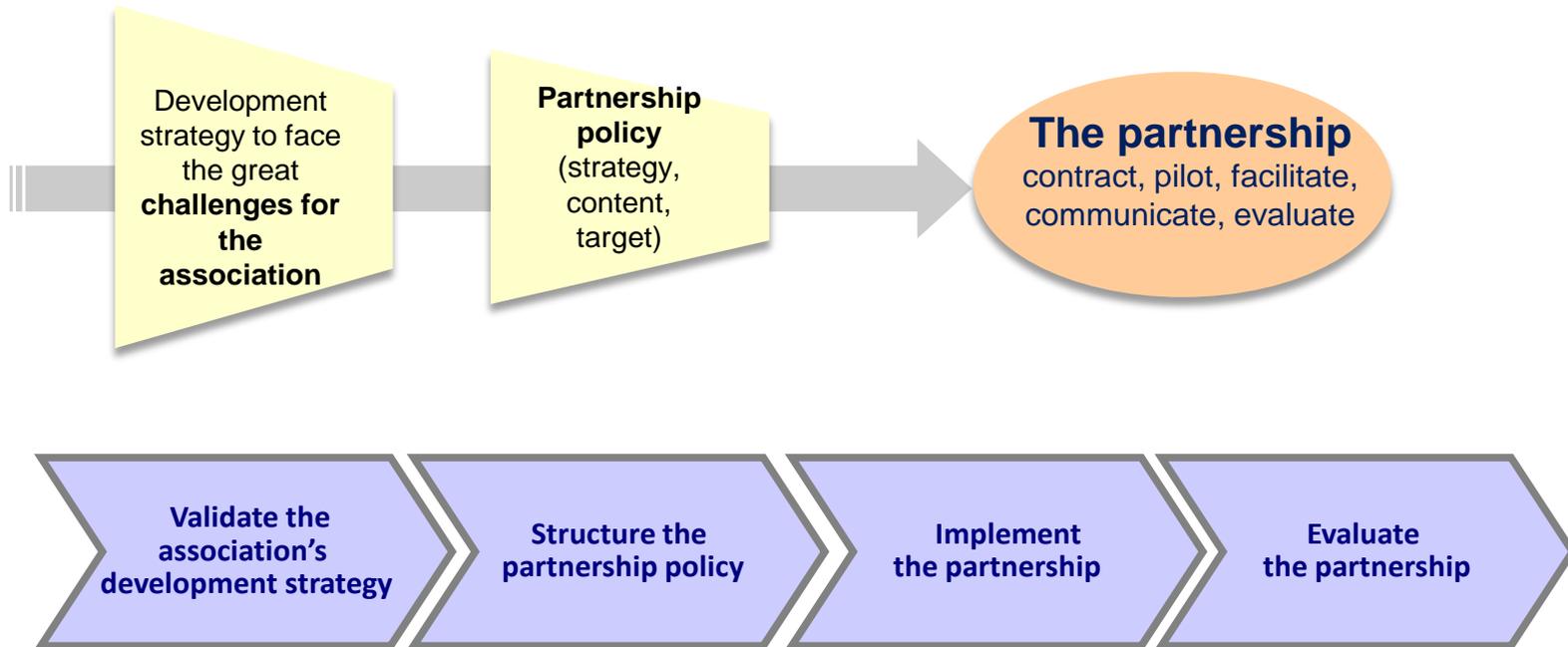
## ❑ Building a partnership with a strong added value is part of a threefold process:

- ✓ The process of the business associating with an association for its CSR policy and/or sponsorship.
- ✓ The process of the association establishing actual links with businesses around its associative project.
- ✓ The process of the 2 partners designing, piloting and evaluating their relation.



The partnership policy is dedicated to the association's development strategy .  
The partnership policy must stay a way to respond to the associative project.  
Such a construction limits the risks of instrumentalisation.

# The steps to implement your strategy



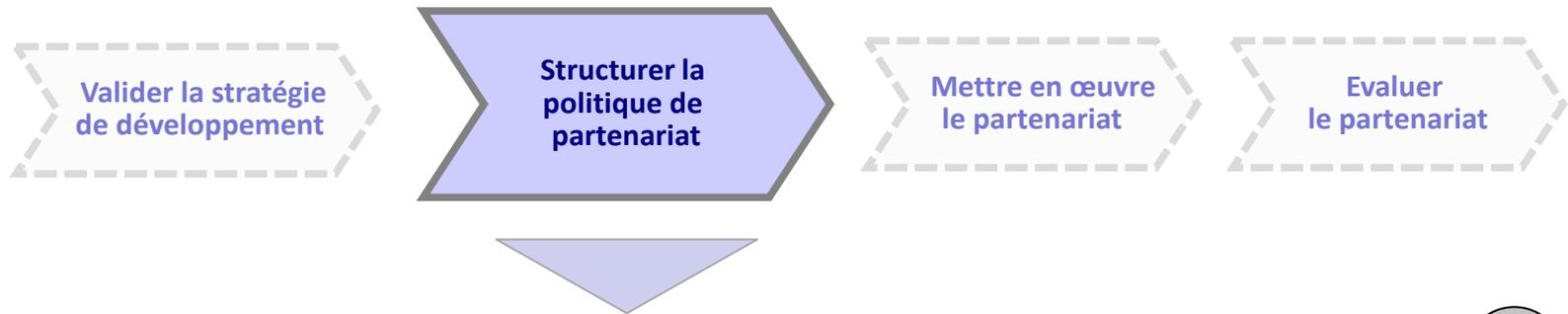
# Valider la stratégie de développement



- Le projet associatif (valeurs, vocation, missions...)
- La stratégie de développement (ambition, priorités)
- Le modèle économique (aujourd'hui et demain)
- La gouvernance et l'organisation
- L'analyse des risques
- La valorisation de l'utilité sociale (indicateurs, communication)



# Structurer la politique de partenariat



## ➤ Le cadrage

- Bilan des relations avec les entreprises
- Grandes orientations de la politique de partenariat (objectifs, ambition)
- Type d'entreprises ciblées

## ➤ **Conception d'une offre de partenariat**

## ➤ **La prospection des entreprises**

# Partnership offer

## ❑ Associative offer

- ✓ For approaching a company, it is essential to know what you can offer and what your association can provide to the business

## ❑ The objective

- ✓ To design a relevant offer according to the associative project, the association has to identify the priority objectives of its partnership policy.

## ❑ Size and needs of the company

- ✓ Big companies and small and medium sized businesses have neither the same needs nor the same expectations; the offer should be different.

## ❑ Community

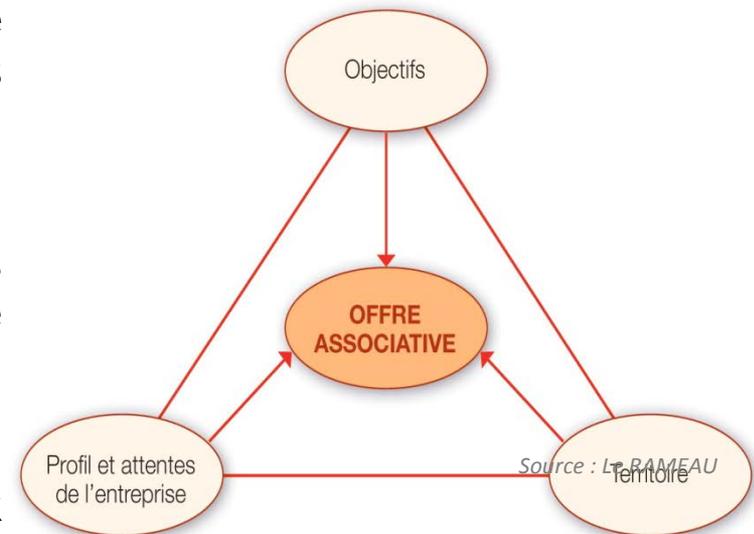
- ✓ Belonging to the same community can naturally link associations and businesses around local challenges ( socio-economic contexte, infrastructures, environment...)
- ✓ The more a partnership offer is close to local challenges, the more it will interest the company.

## Translation diagram:

Definition of the associative offer

- Objectives
- Associative offer
- Profil and expectations of the company
- Community

### LES DÉTERMINANTS DE L'OFFRE ASSOCIATIVE



Cf p. 39



# Partnership offer

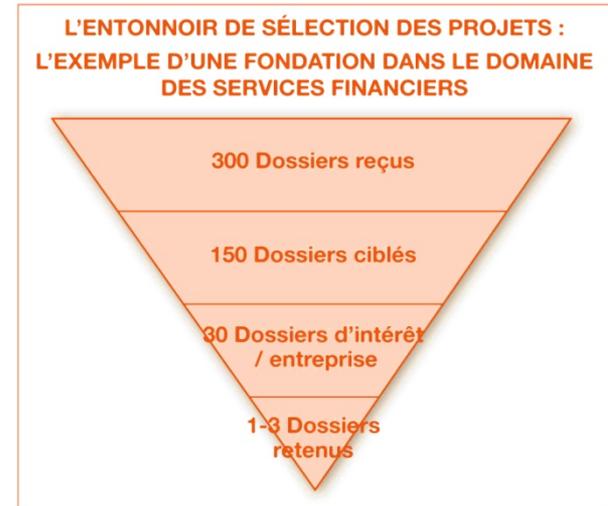
## The perspective of big companies

### ❑ Already structured partnership policies

- ✓ Today, most big companies communicate over their CSR and/or sponsorship approaches
- ✓ A proposition should respond to these policies already set up

### ❑ Increasing number of requests

- ✓ Given their visibility and the contexte for associations, these companies are receiving more and more demands
- ✓ However, they face demands that are frequently far from their domain and their intervention modalities.



« We receive close to 1000 requests for delivering 3 prices of a value of 100 K€»  
Foundation from the food branch



Favor concrete propositions sent to local branches and offices of a company and with a link to the CSR policy of the group.

# L'offre de partenariat

## Le point de vue des PME

### ❑ Des moyens limités

- ✓ Dans le contexte actuel, Les PME sont souvent préoccupées par des logiques de survie à court / moyen terme. Elles privilégieront donc les partenariats mobilisant peu de moyens et permettant de répondre à des besoins de l'entreprise à court terme
- ✓ Les PME et particulièrement leurs dirigeants n'ont généralement que très peu de temps à consacrer aux partenariats. Les solutions « clés en main » doivent être privilégiées

### ❑ Un équilibre fragile

- ✓ Les PME privilégieront les partenariats qui n'impactent pas ou peu leur organisation interne et dont la mise en œuvre sera simple.

### ❑ Mais un fort potentiel de développement des partenariats

- ✓ Les PME suivent le mouvement des grandes entreprises en terme de démarche RSE / Mécénat
- ✓ Elles sont aujourd'hui encore relativement peu sollicitées
- ✓ Elles sont attentives aux enjeux du territoire et souhaitent renforcer leur ancrage territorial

#### ATTENTES DE LA PME

##### L'action

- ✓ un partenariat perçu comme une réponse à un besoin précis et concret

##### La méthode

- ✓ Une solution clés en main qui demande peu de temps

##### Les résultats

- ✓ Des résultats concrets à court terme

# L'offre de partenariat

## Le Territoire : lieu d'opportunité et de contraintes

### ❑ Un enjeu de ressources humaines

- ✓ Le lieu de vie et d'épanouissement des salariés
- ✓ Un facteur d'attractivité pour le recrutement

### ❑ Un enjeu en termes d'infrastructures et réglementation

- ✓ Transport, communication, hôtellerie, restauration...
- ✓ Réglementation environnementales, utilisation des services collectifs, impôts locaux...

### ❑ Un enjeu de dialogue avec les parties prenantes

- ✓ Clients, fournisseurs, concurrents, agences de développement économiques, réseaux d'entreprise, pôles de compétitivité...
- ✓ Collectivité, universités, société civile...



PME perçoivent le territoire comme un facteur essentiel à leur performance



L'association peut valoriser son rôle d'animation du territoire mais aussi, de par son positionnement d'organisation d'intérêt général, de mise en relation ou de facilitation des échanges.

# L'offre de partenariat

## le contenu

### ❑ Une offre standardisée (pour grandes entreprises et / ou PME)

- ✓ A quels objectifs de l'entreprise l'association peut elle répondre?
- ✓ Comment l'association peut-elle **concrètement** répondre à ces objectifs?
- ✓ Quelles contributions demander à l'entreprise?



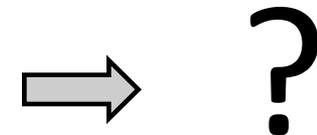
### ❑ Une offre spécifique

- ✓ Cibler un secteur d'activité, une zone géographique (voire une entreprise) ayant des besoins identifiés comme homogènes pour leur proposer un nombre d'action réduit et adapté.

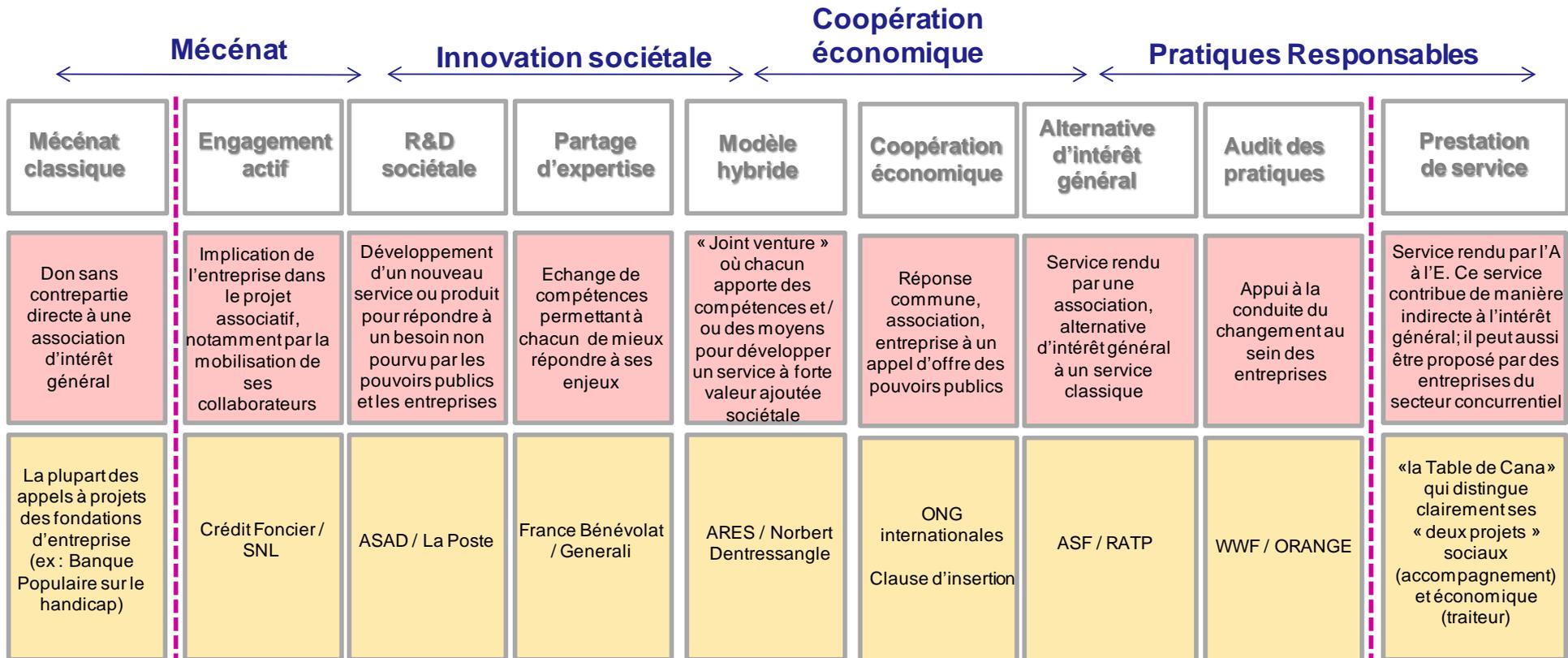


### ❑ Une écoute et une capacité d'imagination

- ✓ Ne pas s'enfermer dans des modèles figés; l'offre partenariale est une base de discussion pour permettre à l'entreprise de connaître vos compétences et vos actions.
- ✓ Rester à l'écoute des besoins de l'entreprise.



# Typologie des partenariats



**Un large périmètre de partenariats possibles en fonction des objectifs respectifs**

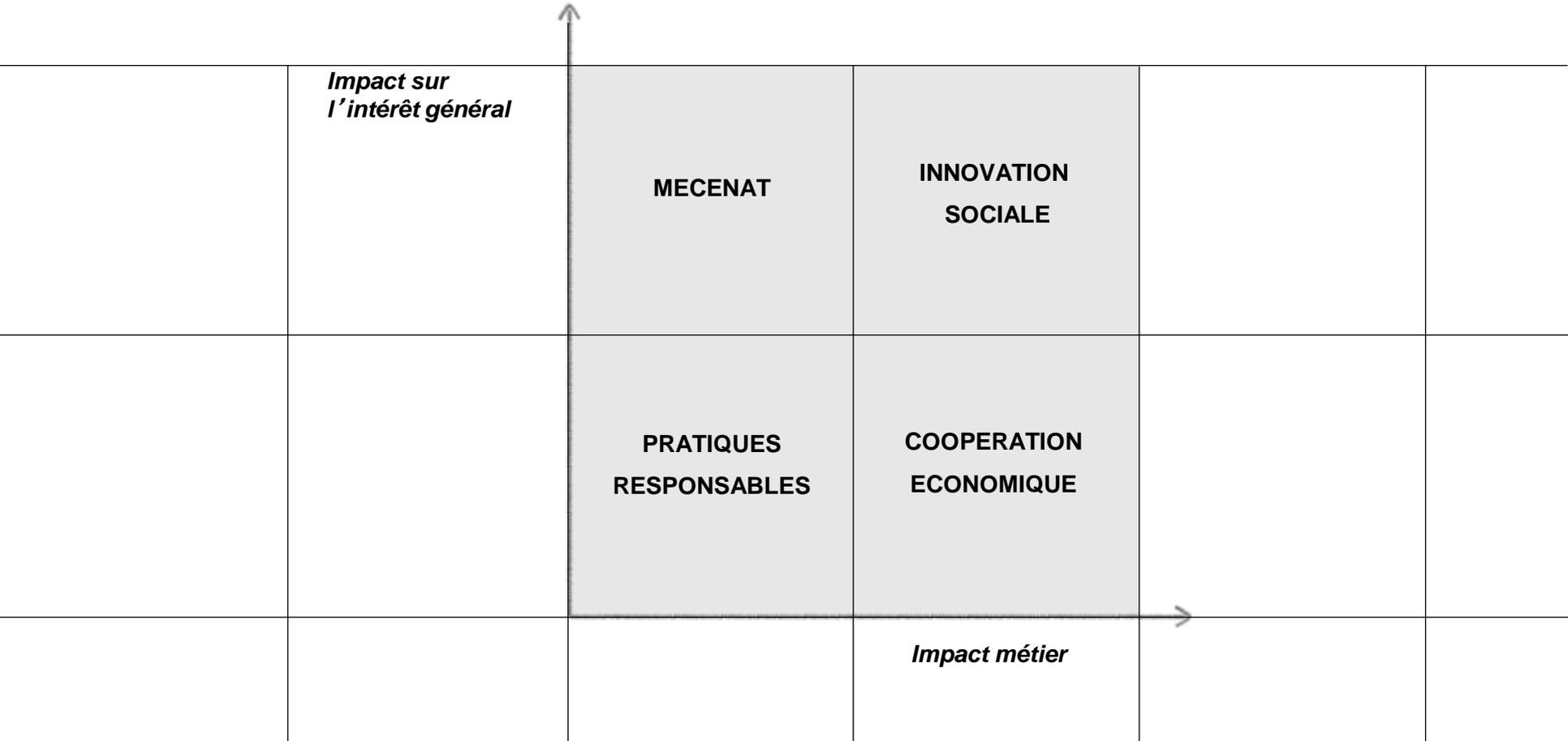
# Translation - Typology of partnerships

Sponsorship		societal innovation		economic cooperation		responsible practices		
Classical sponsorship	Active commitment	Societal R&D	Sharing of knowledge	Hybrid models	Economic cooperation	Alternative of public interest	Audit of practices	Service delivery
Donor giving to an association of public interest, without a counterpart	Business involved in the association's project, especially through the mobilisation of associates	Development of a new product or service, to respond to a need not fulfilled by the public or private sector	Exchange of skills enabling everyone to better meet their challenges and stakes	'joint venture' where everyone brings in skills or ways to develop a service of higher societal added value	Joint response, association-company, to a public procurement	Service delivered by an association, as a public interest alternative to a classical service	Support a process of change in a company	Service delivered by an association for a company. The service can contribute in an indirect way to the public interest. It can also be offered by companies of the competitive sector
Most calls for proposal from business foundations (ex: Banque populaire on disability)	Credit Foncier/SNL	ASAD/ La Poste	France Bénévolat/ Generali	ARES/ Norbert Dentressangle	International NGO's  Social inclusion clauses	ASF/RATP	WWF/Orange	'La table de Cana' that distinguishes clearly its 2 projects, social (support) and economic (catering)

A large scale of partnerships is possible, according to the respective aims

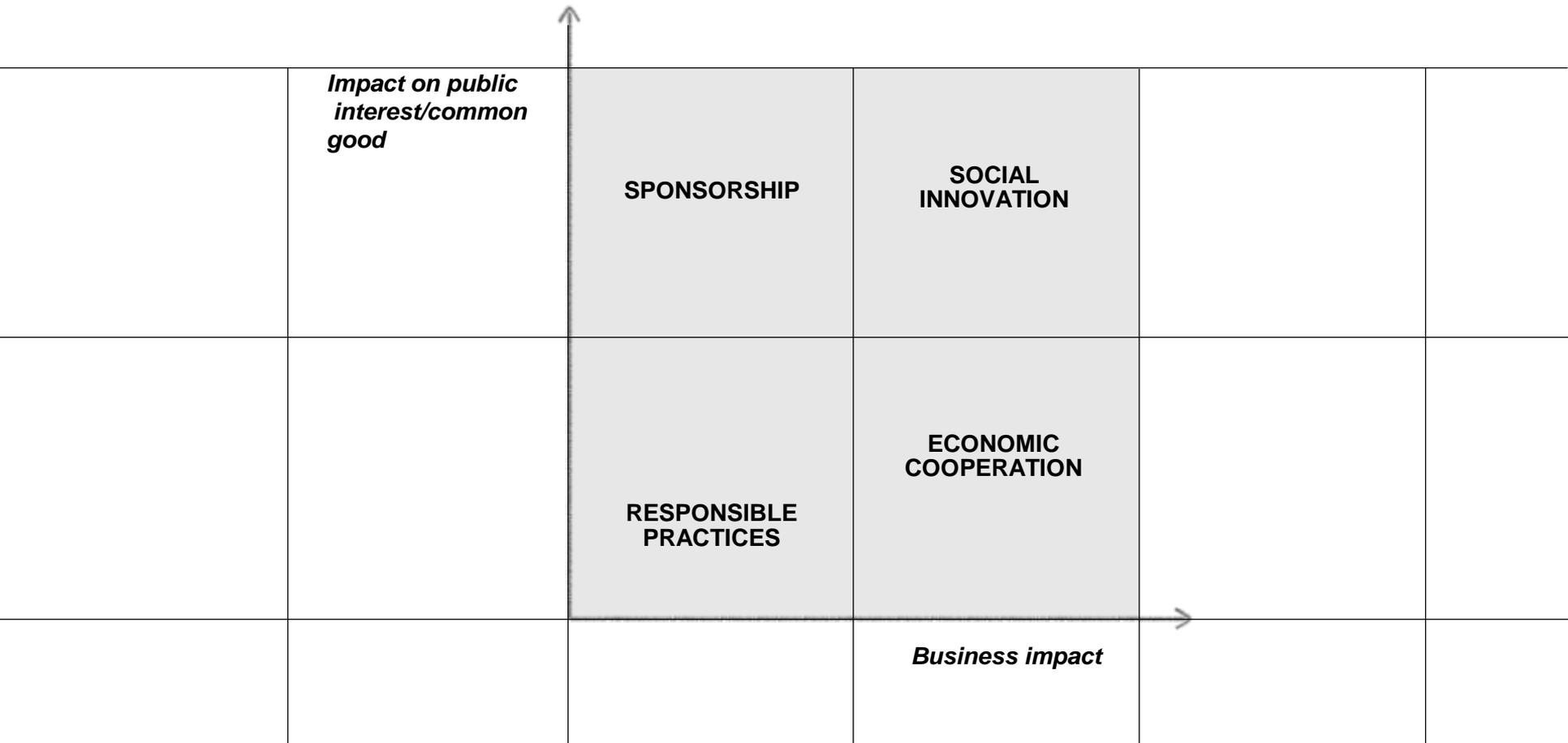
# Typologie des partenariats

## 4 grandes catégories



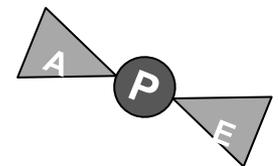
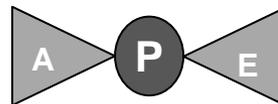
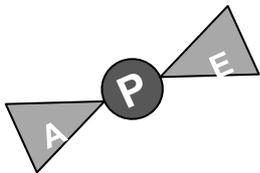
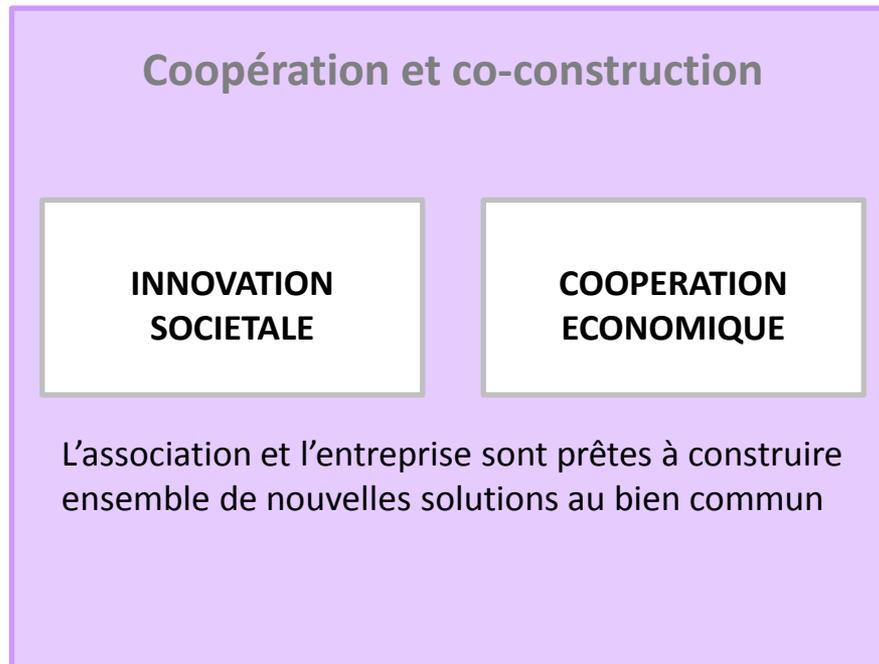
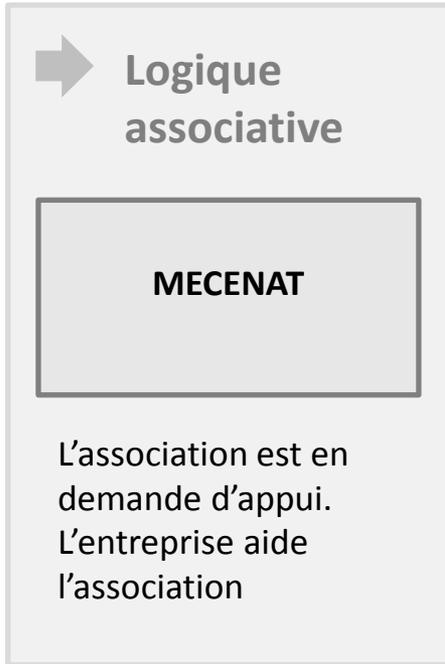
# *Translation* - Typology of partnerships

4 big categories

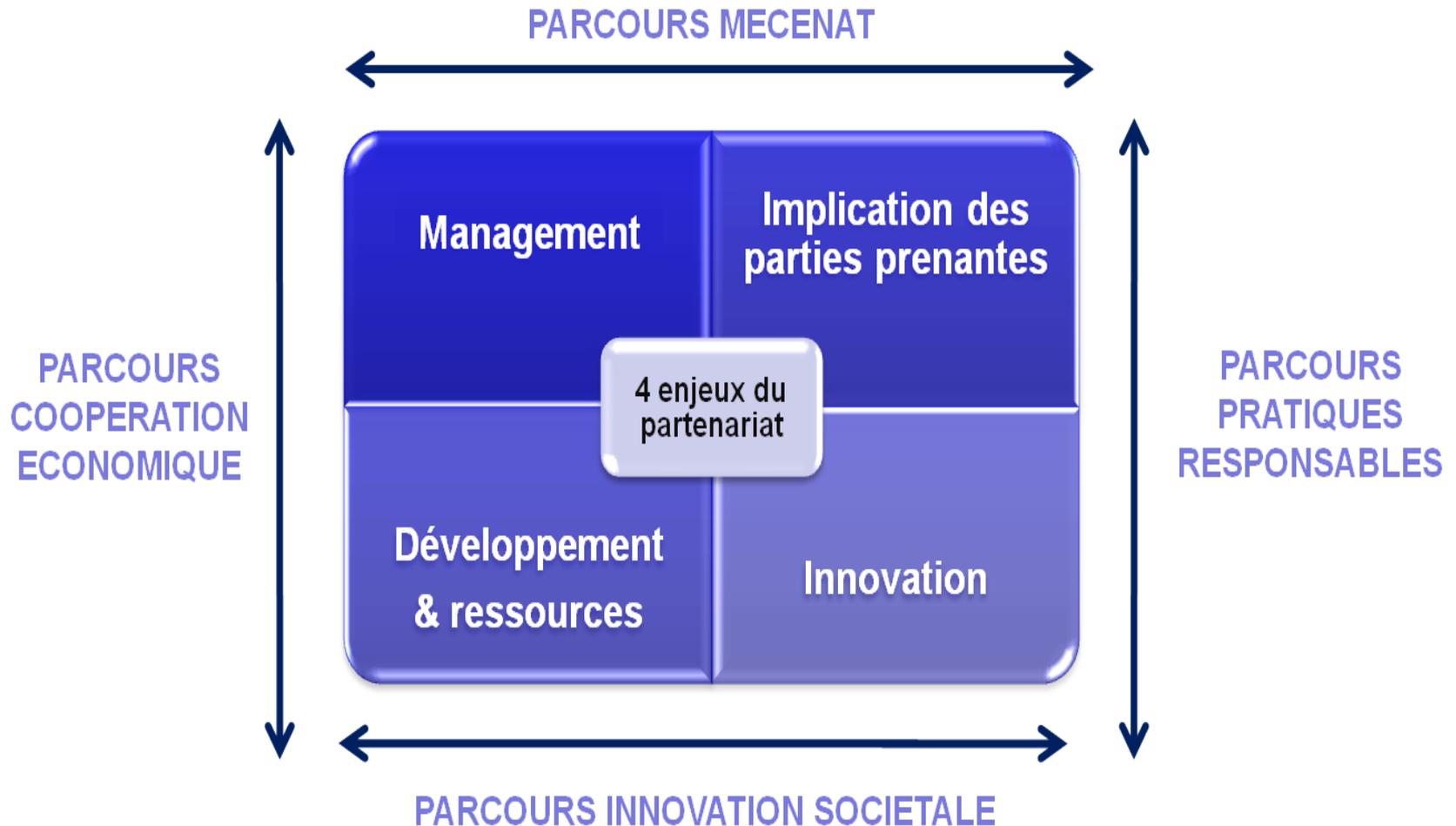


# logiques partenariales

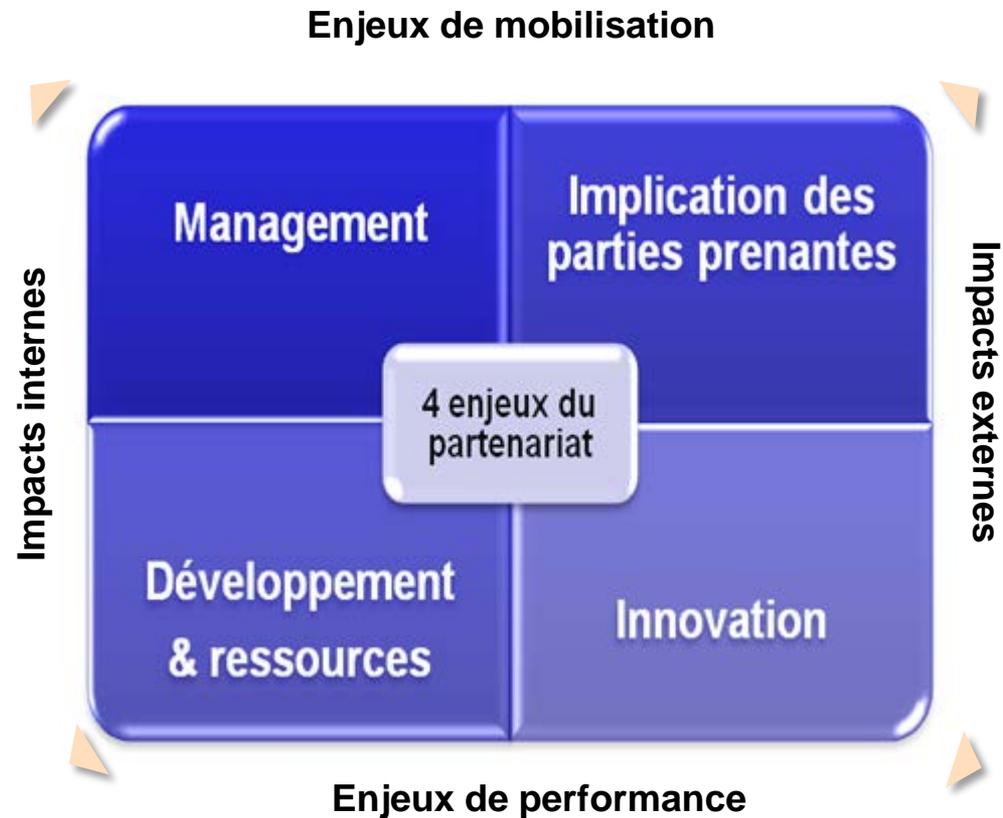
## de la solidarité à la co-construction



# les enjeux et objectifs pratiques des différents partenariats

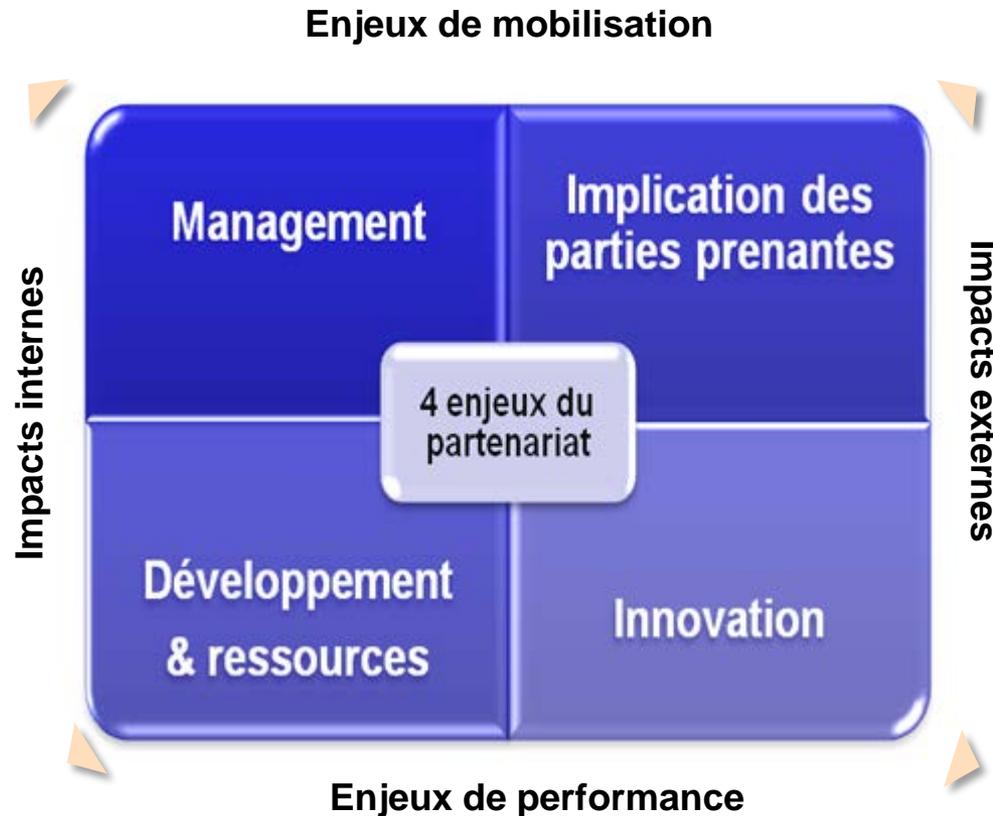


# les enjeux et objectifs pratiques



# les enjeux et objectifs pratiques

- Cohésion interne, engagement des collaborateurs, fierté d'appartenance,
- Développement des compétences,
- Articulation vie privée / vie professionnelle...



- Dialogue différent avec les parties prenantes externes de l'entreprise : clients, fournisseurs, pouvoirs publics, médias...
- Levier d'ancrage territorial / implantation
- Anticiper les évolutions

- Nouveaux clients / marchés: offre clientèles fragiles, marchés publics,
- Optimisation des coûts

- Capacité à mener une R&D sociétale (capter signaux faibles)
- Évolution des pratiques
- Développement de nouveaux produits et services
- Evolution de la chaîne de valeurs

# Les enjeux de l'entreprise

*Les enjeux et la maturité RSE de l'entreprise sont deux préalables à une politique de partenariat porteuse de valeur pour l'entreprise et en cohérence avec elle.*

## Enjeux de l'entreprise :

Quels sont ses principaux enjeux à 3/5 ans ?

Quels sont les enjeux pour chaque axe RSE (économique, social, environnemental, sociétal) ?

## Efficacité globale de l'entreprise

Vision stratégique

Qualité produits & services

Gouvernance et  
système de management

Performances  
financières

### Performance économique

Croissance

Efficacité  
opérationnelle

Rentabilité

Performances  
non financières

### Progrès social

Emploi

Formation

Hygiène & santé

Motivation équipes

Diversité

### Respect de l'environnement

Consommation énergie

Réduction des déchets

Préservation ressources

Réglementation

### Engagement sociétal

Développement local

Mécénat

Respect fournisseurs

Droits de l'Homme

# Témoignage Olivier DROGOU



# Programme – Jour 3

**08h30 – Approcher les entreprises**

**10h00 – Comment communiquer ?**

*Pause* - - - - -

**10h45 – Initier et animer un partenariat**

**11h30 – Evaluer un partenariat**

**12h00 – Questions / Réponses**

*12h30 | Fin*



Approcher les entreprises

# La prospection des entreprises : quelques pistes

Les actions de prospections doivent être abordées sous 2 angles complémentaires:

En réactif: faire connaître sa politique de partenariat

- Rendre accessible et lisible sa politique de partenariat à toutes les parties prenantes de l'association (salariés, bénévoles, adhérents, financeurs, entreprises...)

En proactif: approcher des potentiels partenaires soigneusement ciblés

- En s'appuyant sur des structures comme les CCI, les Maisons de l'emploi, les réseaux d'entreprise qui communiquent sur l'engagement des entreprises en matière de RSE et développement durable. Le répertoire de l'Admical peut être un outil pertinent.

## Comment provoquer la rencontre?

Privilégier les réseaux de l'association tant pour avoir des idées d'entreprises à rencontrer que pour obtenir une entrevue

Participer à des conférences / forums sur les questions de RSE / développement durable ou sur des thématiques impliquant fortement les entreprises (handicap, diversité, développement économique, insertion...)

# La prospection des entreprises: s'appuyer sur les réseaux existants

## Deux types de réseaux:

Le réseau propre de l'association peut constituer un relais efficace pour **diffuser** des messages aux entreprises et jouer le rôle « d'ambassadeur » ou de « connecteurs ».

- Réseaux internes: bénévoles, administrateurs, salariés, direction...
- Réseaux externes: fédérations, collectivités, entreprises déjà partenaires...

Les réseaux institutionnels et réseaux d'entreprise pour **comprendre** les enjeux des entreprises du territoire, **participer** à des rencontres sur le territoire autour d'enjeux communs ou encore faciliter les rencontres.

## L'apport des réseaux

Identifier les acteurs (entreprises, réseaux d'entreprises, organisation professionnelles...)

Echanger les points de vue avec d'autres associations

Faciliter les rencontres

Accompagner / Conseiller dans votre démarche de partenariat

## Cartographie des réseaux



Cf p. 89



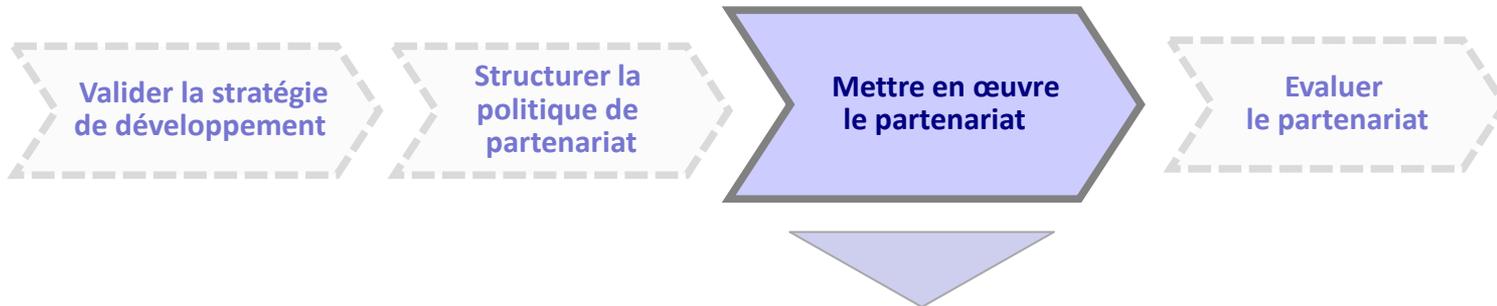
**Provoquer la rencontre avec les entreprises peut être particulièrement chronophage. Il faut limiter les approches directes (mailing/ appel en direct) et privilégier les approches intermédiées en s'appuyant sur les réseaux existants.**

Comment communiquer ?

Trouver sa couleur  
Faire son pitch (trouver des  
exemples sur internet, vidéo par  
exemple) les faire réagir

# Initier et animer le partenariat

# Structurer la politique de partenariat



- La contractualisation
- Le suivi du partenariat (mobilisation des acteurs, circulation de l'information, veille)
- Le pilotage du partenariat
- **la communication**

# La communication interne et externe

## Les risques pour l'entreprise

La remise en cause de la légitimité d'action au sein de l'entreprise et vis-à-vis des parties prenantes (greenwashing, socialwashing)

- L'entreprise se doit d'être exemplaire en interne sur la thématique
- L'entreprise doit apporter une vraie valeur ajoutée au partenariat lié à des spécificités propres (métier, client, compétence...)



S'assurer d'un engagement RSE de l'entreprise et d'une vraie dynamique de progrès  
Favoriser l'implication de l'entreprise  
Respecter le principe : communication interne puis communication externe

## Les risques pour l'association

Communication maladroite de l'entreprise (sujet souvent tabou)

Reproches des parties prenantes (complaisance / naïveté à l'égard de l'entreprise)

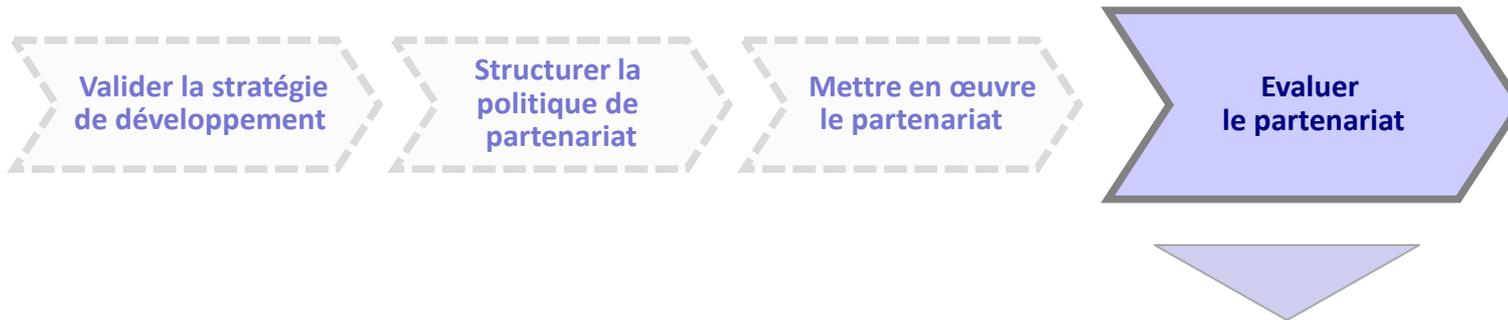


Mesurer l'intérêt de l'entreprise pour des actions de communication et adapter en amont les règles du jeu (temps dédiés, principes, concertation, co-rédaction...)  
Communiquer in fine sur des résultats concrets et non sur le partenariat en lui-même

***un sujet sensible et des risques partagés qui devront être discutés***

# Evaluer le partenariat

# Structurer la politique de partenariat



- les objectifs (démontrer, améliorer...)
- Le périmètre : sur quoi porte l'évaluation?
- Le dispositif d'évaluation (critères, méthode, modalités)



Cf p. 70

# Contact



**Cécile DUPRE LA TOUR**

[cduprelatour@alsaceactive.fr](mailto:cduprelatour@alsaceactive.fr)

03 88 23 87 45

**Vincent AYRES**

[vayres@alsaceactive.fr](mailto:vayres@alsaceactive.fr)

03 88 23 80 30