

**Quelle stratégie Act'Pro peut-elle adopter pour
développer ses partenariats ?**

U M A

BADGE en Management Associatif de l'Ecole des Mines de Paris

Mémoire - Session 2008 - 2009

Remerciements

Je tiens à remercier chaleureusement Eric Canda, Directeur d'Act'Pro, pour m'avoir donné l'opportunité d'effectuer mon stage dans son association, ainsi que toute l'équipe pour sa disponibilité.

Ces semaines passées chez Act'Pro m'ont permis de découvrir un projet passionnant, d'appréhender la réalité associative et de mesurer l'apport de la formation Adema.

Je remercie tout particulièrement mon maître de mémoire, Pierre Birambeau, pour ses conseils avisés et pour avoir vu la « conseillère vie associative » qui sommeillait en moi !

Merci également à tous ceux qui m'ont accompagnée de près ou de loin à parcourir ce formidable chemin !

SOMMAIRE

I	Introduction	4
II	Act'Pro : Arrêt sur Image	5
	1 Présentation de l'association	5
	2 Ses forces	6
	a. Un projet associatif ambitieux	6
	b. Des valeurs « grand angle »	7
	c. Ses réalisations	8
	3 Ses points d'amélioration	10
	a. Communication et notoriété	10
	b. Plan stratégique	10
	4 Ses opportunités pour mettre en place des partenariats	11
	a. Son positionnement	11
	b. la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	12
	c. La loi Handicap	12
	5 Ses risques vis-à-vis des partenariats	13
	a. Un arrêt du projet	13
	b. Un partenariat mal ciblé	13
	c. Une perte d'indépendance	14
III	Les bases d'un partenariat	15
	1 Du Mécénat au Partenariat	15
	a. Le partenariat financier	15
	b. Le partenariat de compétences	15
	c. Le partenariat nature	15
	2 Les attentes	16
	a. Des associations	16
	b. Des entreprises	17
	c. Qu'en est-il pour Act'Pro ?	18
	3 Les enjeux	19
	a. Des associations	19
	b. Des entreprises	20
	c. Qu'en est-il pour Act'Pro ?	21
IV	Stratégie de développement de partenariats pour Act'Pro	23
	1. Bilan des actions menées	23
	a. Etat des financements actuels	23
	b. Ce qui marche	24
	c. Ce qui ne marche pas	24
	2. Projets	25
	a. Identification des projets	25
	b. Analyse des besoins	27
	3. Cibles potentielles	27
	a. Les fondations	27
	b. Les PME	28
	c. Les associations	29
	4. Gestion des partenariats	31
	a. Mise en place	31
	b. Suivi des partenariats	31
	c. Fidélisation	32
V	Recommandations	33
VI	Conclusion	35
VII	Annexes, Bibliographie, Définitions , Sites Internet	36

I Introduction

Dans un contexte associatif très dynamique qui compte plus de 1.100.000 associations et qui augmente chaque année de 35.000, les associations se retrouvent en situation de concurrence dans leur recherche de financements. La réduction des subventions publiques les amène à s'orienter vers des financements privés. Ajouté à cela des mesures incitatives apportées par la loi du 1^{er} août 2003* à l'égard des entreprises, et l'on assiste à l'essor du mécénat en France.

Mécénat ou encore partenariat. Le terme partenariat tend à se généraliser mais il crée une certaine confusion. Pour clarifier l'objet de ce mémoire, nous utiliserons le terme de partenariat en lieu et place de mécénat, dont la définition est le soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général.

La notion de partenariat exprime davantage l'engagement que souhaite prendre une entreprise envers une association dans le but de réaliser un projet social. Il peut prendre la forme d'une aide financière, technologique, d'un apport en nature ou en compétences, et s'inscrit davantage dans la durée.

Si les « grandes associations » se sont depuis une dizaine d'années familiarisées avec l'élaboration de leurs partenariats, quelle stratégie une « petite » association peut-elle adopter pour développer les siens ?

Nous prendrons le cas d'Act'Pro, association née en 2003, qui forme des jeunes à mobilité réduite ou déscolarisés, aux métiers de l'audiovisuel et du journalisme en milieu handisport. Forte d'un concept novateur et unique, elle doit chaque année faire preuve d'ingéniosité pour trouver l'équilibre financier qui lui permette de continuer et de pérenniser son action.

Ses ressources proviennent de subventions publiques et de quelques partenariats établis avec des fondations d'entreprises. Entièrement dédiée à sa mission, l'équipe d'Act'Pro ne peut consacrer que peu de temps à la recherche de financement, ce qui lui donne le sentiment de devoir le faire parfois dans l'urgence.

Pour envisager son action plus sereinement, il lui serait nécessaire d'avoir une visibilité à long terme sur ses ressources financières. Cela passe, entre autre, par le développement de partenariats avec les entreprises et la structuration de cette démarche.

Dans un premier temps, nous ferons un état des lieux de la situation en identifiant les forces et les points d'amélioration d'Act'Pro. Pour compléter cette approche, nous aborderons les opportunités qui se présentent à elle et les risques dont il faudra tenir compte.

Nous verrons ensuite sur quelles bases un partenariat peut voir le jour. Après en avoir défini les différents types, nous chercherons à déterminer les attentes des associations, des entreprises et d'Act'Pro dans ce domaine. Puis, nous établirons les enjeux pour chacune d'elles.

Pour qu'Act'Pro puisse mettre en place une stratégie de développement de partenariats, nous ferons le bilan des actions menées jusqu'alors en relevant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Après avoir identifié quelques projets à court, moyen et long terme, nous verrons les nouvelles pistes qui s'offrent à elle et les cibles potentielles à prospecter. Enfin, nous indiquerons comment gérer au mieux ces partenariats afin qu'ils s'inscrivent dans la durée.

Nous établirons un tableau de synthèse qui fera office de feuille de route pour mettre en place une stratégie afin qu'Act'Pro structure sa démarche de recherche de partenariat.

*voir annexe p.36 relative au mécénat, aux associations et aux fondations

II Act'pro – Arrêt sur image

1. Présentation de l'association

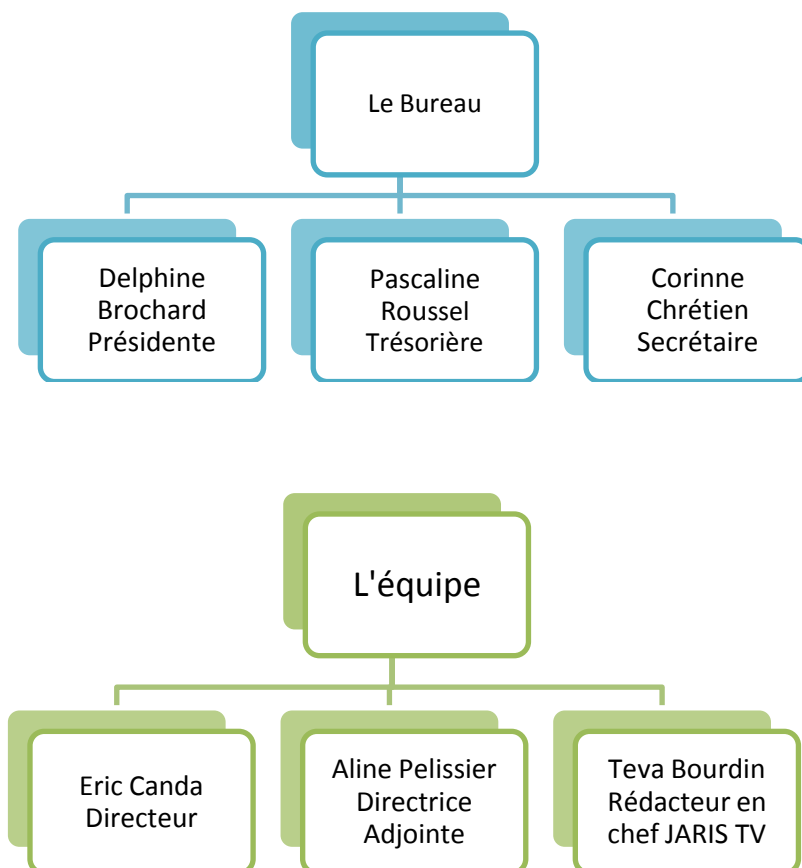
Sa Mission : Réinsérer socialement et solidairement des jeunes déscolarisés de quartiers en difficulté, ou des jeunes handicapés physiques.

Act'Pro est une association de loi 1901, à but non lucratif, reconnue d'intérêt général. Déclarée à la Sous-préfecture de Nogent-sur-Marne le 13 octobre 2003, elle a son siège social au Plessis-Trévisé. (Site internet : www.actpro.fr).

Act'Pro forme des jeunes à mobilité réduite ou déscolarisés aux métiers de l'audiovisuel et du journalisme dans l'univers du sport. Chaque année, elle propose à une douzaine de stagiaires une formation qualifiante avec une possibilité de validation des acquis en entreprise et un retour à l'emploi. Plus de 60 programmes audiovisuels ont ainsi été produits depuis sa création.

Une web TV consacrée au Handisport, au sport adapté et au sport social et solidaire a été créée en 2008. Une partie des reportages proviennent de ces jeunes apprentis reporters. (Site internet : www.jaristv.fr).

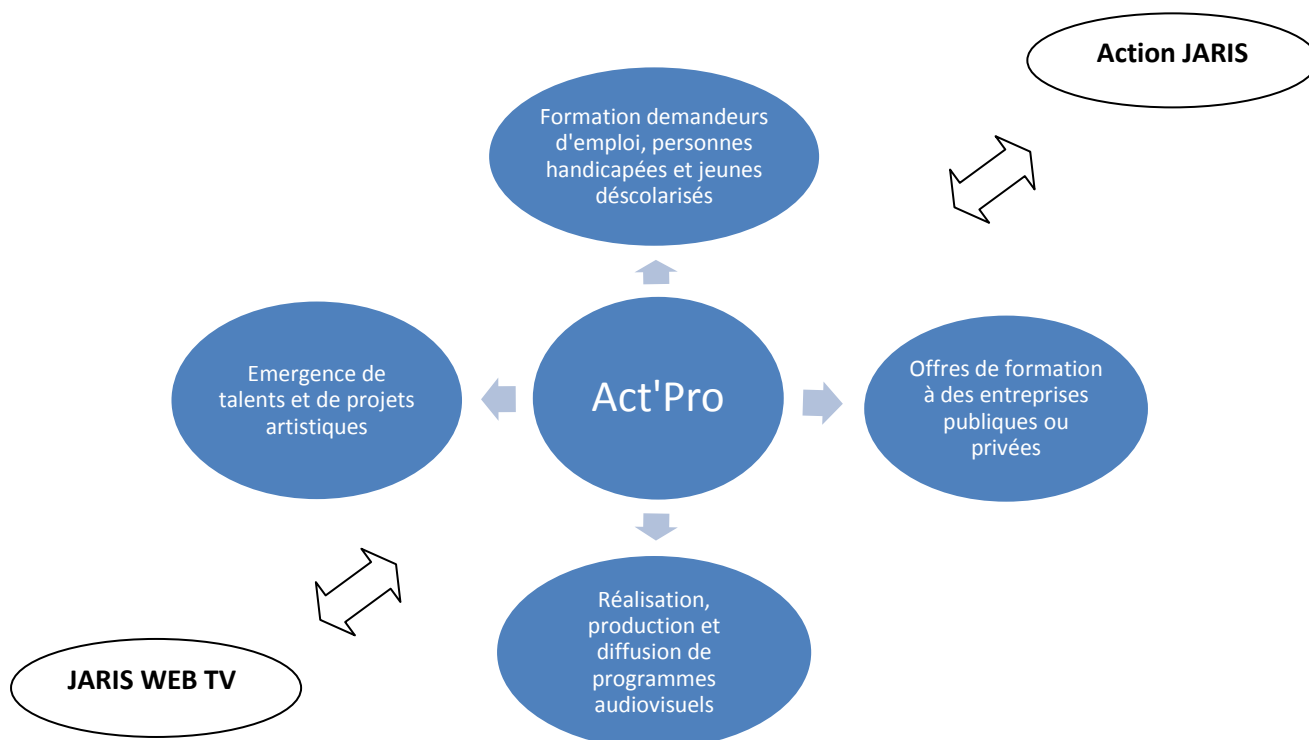
ACT ' PRO



Elle est aidée dans sa mission par des bénévoles : Yohann de Roeck, responsable partenariats, Claire Davaine, attachée de presse et une équipe de formateurs.

Quelques chiffres : le secteur associatif compte environ 1.100.000 associations, dont 4 % œuvrent dans le domaine « Education – Formation – Insertion », parmi lesquelles se situe Act'Pro*. Parmi les bénéficiaires de la formation Act'Pro, les personnes handicapées font partie des 80 % qui n'ont pas le BAC.

Les missions d'Act'Pro



2. Ses forces

a. Un projet associatif ambitieux

Un concept novateur

Le concept même de l'association marque ses ambitions. Celles de réunir par son projet pédagogique trois univers différents : le journalisme, le sport et le Handicap. Celles de mettre en relation deux publics aux problématiques bien différentes - des jeunes déscolarisés et des handicapés – pour leur permettre de confronter leur difficultés et d'apprendre les uns des autres.

Un programme structuré

Sa mission d'insertion sociale et professionnelle en matière de formation et d'emploi a donné naissance à JARIS, « Journalistes Apprentis Reporters Interviewers Solidaires ». Le programme est fondé sur les valeurs d'éthique du sport et de la charte du journalisme, valeurs structurantes pour ces jeunes en manque de repères.

*Enquête CNRS Matisse – Centre d'économie de la Sorbonne auprès des associations 2005-2006

Le projet pédagogique se décline chaque année selon un thème, un évènement et un parrain. A l'issue de la formation, six reportages réalisés par les stagiaires sont relayés par TV5 Monde en une diffusion de 50 fois pendant 3 ans sur les six chaînes appartenant au groupe, soit un potentiel de 54 millions de téléspectateurs par diffusion.

Des sujets de société

Act'Pro intervient dans l'insertion des jeunes et dans le handicap, sujets de société qui intéressent tout particulièrement les entreprises et les fondations dans leurs engagements sociétaux et nous verrons comment en abordant les bases du partenariat.

Nous tiendrons compte de ces atouts pour Act'Pro et nous les mettrons en avant dans le développement de la formation JARIS et de JARIS TV.

b. Des valeurs « grand angle »

Eric Canda, directeur de l'association, est à l'origine de ce projet. Conscient qu'une formation peut favoriser un retour à l'emploi, il a décidé de mettre ses connaissances de l'audiovisuel au service de jeunes en difficulté. Si elle ne débouche pas toujours sur un emploi, cette formation a le mérite de remettre dans un processus d'apprentissage des jeunes en difficulté avec le système scolaire.

Le choix du sport comme support à la formation a permis de mettre en parallèle des situations d'échec, d'apprendre à vivre avec et à les dépasser. Comme Teva Bourdin l'a fait remarquer, si l'on compare le nombre de gagnants au nombre de participants à une compétition sportive, il est bien davantage question d'apprendre à perdre qu'à gagner.

Relativiser l'échec et le considérer comme un moyen de rebondir et de s'améliorer : tel est le message qu'Act'Pro réussit à transmettre à ses stagiaires.

Pour faire un parallèle avec l'univers de l'image, nous avons choisi des valeurs « grand angle ». Parce qu'elles couvrent un large spectre et qu'elles sont dans l'ouverture aux autres. Parce que le ton décalé et l'esprit loin de tout misérabilisme nous amènent à porter un regard différent sur ces jeunes.

Respect - Acceptation de la différence dans un esprit civique et citoyen

Chez Act'Pro, la volonté a été dès le départ de proposer cette formation aussi bien à des jeunes déscolarisés qu'à des jeunes handicapés physiques. Cette mixité permet de prendre conscience des difficultés de chacun, d'accepter le regard de l'autre sur ses propres handicaps, de dépasser ces différences. Cela ne se fait pas sans peine mais au fur et à mesure, les échanges apportent la compréhension et le courage d'aborder des sujets délicats.

Solidarité

Tout comme Aide et Actions, Eric Canda partage l'idée que « Investir dans l'éducation c'est investir durablement dans l'avenir ». Pour lui, former représente un engagement et une responsabilité envers les générations futures et s'inscrit complètement dans « le développement durable humain ».

Etre solidaire, c'est faire en sorte que les choses changent pour parvenir à réinsérer dans la vie sociale des jeunes qui en sont exclus. Grâce à cette formation, les stagiaires reprennent confiance en eux. Caméra au poing, ils se retrouvent au centre de l'action et sont remarqués, ce qui les place dans un contexte de valorisation.

Solidaire également le réseau de professionnels qui accompagne ces jeunes dans leur formation et dans leur recherche de stages dans le secteur de l'audiovisuel.

Force de persuasion

Toute l'équipe se mobilise qu'il s'agisse de convaincre les futurs partenaires à s'investir dans cette mission ; d'aider ces jeunes qui n'ont plus de repères et qui se démotivent facilement ; ou de trouver des stages auprès de professionnels de l'audiovisuel qui sont davantage tournés vers des actions plus « paillettes » que celles de l'insertion. C'est cette pugnacité qui est au cœur de la réussite d'Act'Pro.

Ingéniosité

Comment adapter le matériel au type de handicap rencontré ? Des solutions sont souvent trouvées avec peu de moyens. La caméra fixée au fauteuil de Fred est un bel exemple d'ingéniosité et qui donne aux films réalisés un angle bien particulier.

Humour - Dynamisme

Humour et dynamisme font la marque des bulletins de JARIS TV et des reportages réalisés par ces jeunes. Une façon différente d'aborder le handisport donne une note décalée à ces films.

Audrey, stagiaire chez Act'Pro, a un grand sens de la dérision et propose de faire bénéficier de ses avantages à d'autres. Par exemple, grâce à son handicap, plus d'attentes aux caisses des supermarchés !

Par ailleurs, le dynamisme d'Act'Pro provient de sa structure et du cadre de son projet comme le souligne Aline Pellissier, Directrice Adjointe.

Ces valeurs de respect, de solidarité, d'ingéniosité, de pugnacité, d'humour et de dynamisme font la force d'Act'Pro et sont à considérer comme autant de points d'entrées dans les entreprises. En effet, en établissant un partenariat avec Act'Pro, elles démontreront qu'elles partagent les mêmes valeurs.

c. Ses réalisations

Les actions JARIS**➤ Action JARIS 2005**

Evènement : Candidature de Paris pour les Jeux Olympiques de 2012

Thème : L'esprit des jeux, une passion solidaire

Parrain : Ryadh Sallem (ancien capitaine de l'équipe de France Basket Fauteuil) Directeur de Cap'saaa, association de sensibilisation au handicap dans les écoles et dans les entreprises.

Collection de 6 films

➤ Action JARIS 2006

Evènement : Coupe du monde de Football

Thème : Contre la violence et le racisme sur le stade

Parrain : Toute l'équipe de France de Football en Allemagne

Film : Un grand athlète valide et un grand athlète handisport

➤ Action JARIS 2007

Evènement : Coupe du monde de Rugby en France

Thème : Au cœur du Rugby, apprendre à mieux vivre ensemble

Parrain : Fabrice Landrau

Partenariat : le Stade français

Film : Grands joueurs internationaux du Stade français en fauteuil

➤ **Action JARIS 2008**

Evènement : Jeux Olympiques et Paralympiques de Pékin

Thème : Handicaps, compétitivité et performances

Parrain : Stéphane Diagana et Ladji Ba athlète non voyant

➤ **Action JARIS 2009 :**

Thème : Faisons de nos différences une force de réussite dans la compétition et le respect de l'autre

Evènement : Global Games 2009

Parrain : Ryadh Sallem

Film : en cours

➤ **Action JARIS Football 2009 :**

Evènement : 1eres rencontres du Football Solidaire et Citoyen 2010

Thème : Faisons ensemble de nos différences une force de réussite

Parrain : en cours

Film : en cours

L'analyse des actions menées depuis 2005 par Act'Pro montre que :

- Le point de départ est un évènement sportif ;
- Cet évènement est le support d'une réflexion plus large sur le thème de la différence ;
- Pour mener cette réflexion, il faut aller à la rencontre des autres ;
- Il y a là encore la volonté de réunir des personnes valides et des personnes handicapées ;
- Les sportifs valides mis en situation de handicap vont porter un regard nouveau sur le Handisport ;
- Le film est l'aboutissement de cette rencontre et témoigne de l'enthousiasme des échanges.

La volonté d'Act'Pro et sa capacité à mettre en relation des publics différents, à faire naître de cette rencontre une réflexion et une adhésion sont de véritables atouts pour établir des partenariats avec l'entreprise.

Une web TV

A ces actions JARIS, s'ajoute depuis janvier 2008, une Web TV consacrée au Handisport, au sport adapté ainsi qu'au sport social et solidaire : JARIS TV. Nous y retrouvons les reportages effectués par les stagiaires ainsi que les reportages de ceux qui sont devenus professionnels. A terme, le développement de cette activité devrait permettre à Act'Pro d'accroître ses ressources.

Une formation efficace à plusieurs niveaux

.les résultats obtenus : sur l'ensemble des stagiaires, 50 % ont trouvé un travail – 10 % ont repris des études ;

.la confiance en soi retrouvée grâce à la confiance que des adultes leur témoignent (ils leur confient du matériel professionnel coûteux) ; grâce à une image valorisante d'eux en tant que cameramen (ils sont mis sur le devant de la scène) ;

.l'apprentissage de la responsabilisation: ils partent en reportage seuls et acquièrent ainsi autonomie et indépendance ;

.l'identification de problèmes: comme l'a indiqué Aline Pelissier, certains problèmes passés parfois inaperçus jusque là, sont identifiés et mentionnés aux organismes concernés en vue de trouver leurs résolutions.

Une expertise professionnelle sur le Handicap

.Act'Pro a acquis une réelle expertise sur le Handicap et sur les difficultés que rencontrent les personnes à mobilité réduite. Dans le labyrinthe des organismes, elle sait trouver les bons contacts. Randstad, l'un de ses partenaires, y voit un interlocuteur privilégié dans la médiation pour rapprocher les jeunes des entreprises.

Son projet associatif, ses valeurs et ses réalisations font les forces d'Act'Pro. Elles sont bien mises en avant dans les supports de communication. Toutefois, elle n'a pas toujours conscience de l'attrait que cela peut avoir pour les entreprises. Nous y reviendrons lorsque nous aborderons la recherche de cibles potentielles.

3. Ses points d'amélioration

a. Communication et notoriété

Si la mise en place de partenariats est primordiale, il ne faut pas pour autant négliger le principal enjeu que représente la notoriété de l'association. Pour se faire, il est important qu'elle développe sa communication.

Site internet

Dans un premier temps, le site internet est un moyen peu coûteux et efficace pour se faire connaître et parler de ses réalisations. Il devrait être modernisé sous peu. Il s'agira ensuite de l'actualiser plus régulièrement. Les sujets sont nombreux : mettre davantage en avant ses entreprises partenaires, présenter ses rapports d'activité dans un souci de transparence et de fiabilité, remercier ses bénévoles, donner la parole aux bénéficiaires du projet, etc.

Réseau

Faire appel au réseau constitué par l'ensemble des parties prenantes du projet (formateurs, bénévoles, bénéficiaires, etc.) est également un moyen d'accroître sa notoriété. En effet, bien gérées, toutes ces personnes deviennent de véritables ambassadrices de l'association.

Forums / Conférences

La participation à des forums et à des conférences sur l'insertion professionnelle des jeunes, sur les jeunes en situation de handicap, sur le handisport, etc., permet de présenter les actions menées et là encore de faire connaître l'association. Quelques actions dans ce sens ont déjà été faites et sont à développer.

Evènement

La création d'un évènement, telle la rencontre sportive prévue prochainement, sera un bon moyen de pointer les projecteurs sur Act'Pro. Son organisation doit être planifiée au mieux : mobilisation de son réseau et en particuliers de son réseau d'athlètes ; invitation des partenaires ; large communication de cet évènement dans les médias locaux, voire nationaux, et sur sa web TV.

b. Plan stratégique

Pour cesser d'agir dans l'urgence, tous chez Act'Pro s'accordent à dire qu'il leur serait nécessaire de prendre un temps de recul et d'analyser la situation en priorisant les actions à mener sur du court, moyen et long terme.

Audit

Réaliser un diagnostic soi-même ou faire appel à un consultant, tout dépendra des moyens dont dispose l'association. Dans le cas d'Act'Pro, nous avons commencé une évaluation dont quelques éléments sont ici rapportés en vue du développement de partenariats. Nous avons par ailleurs consulté Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) qui interviendra début 2010 pour faire une analyse complète de la situation et mettre en place un plan d'actions. Le DLA propose un soutien technique pour que l'association acquière les compétences qui lui manquent afin de mener à bien sa mission.

Stratégies et objectifs

Si la recherche de nouveaux financements est un enjeu décisif, ce n'est pas le seul. L'évaluation de la situation va mettre en évidence les autres enjeux au niveau de l'orientation générale, de la gestion et de la communication. Le plan stratégique vient en réponse à ces enjeux et se traduira par la mise en place d'objectifs, de buts et d'actions à différentes échéances.

Suivi

Assurer le suivi du plan stratégique par des réunions plus régulières du Conseil d'Administration et des salariés. Des tableaux de bord permettront de mesurer l'état d'avancement des différents projets, et de réajuster les moyens et les actions en fonction des objectifs.

4. Ses opportunités pour mettre en place des partenariats

a. Son positionnement

Comme nous l'avons vu précédemment, Act'Pro se situe dans un environnement peu concurrentiel et favorable pour capter l'intérêt des entreprises.

Concurrence directe

En tant qu'association d'insertion, elle n'a pas de réel concurrent direct quant aux formations proposées et au public visé. Par ailleurs, en tant que web TV, elle est la seule à offrir des reportages sur le Handisport, le sport solidaire et le sport adapté. Elle se distingue donc par une offre de service spécifique.

Concurrence indirecte

Pour Act'Pro :

- .Les poles emploi
- .Les organismes de formation
- .Les organismes de formation pour personnes handicapées physiques
- .Les associations de réinsertion professionnelle (Fondation d'Auteuil, Emaüs, etc.)
- .Les organismes de réinsertion professionnelle pour les personnes handicapées (Agefiph)

Pour JARIS TV :

- .La Fédération Française Handisport
- .Les chaines TV

Les parties prenantes d'Act'Pro

- .Les bénéficiaires : Des jeunes désocialisés de quartiers en difficulté ;
Des jeunes à mobilité réduite ou avec un handicap physique
- .les Institutionnels : Missions locales des villes du Val de Marne, de Paris, et plus généralement d'Ile de France
Les services Jeunesse des villes du Val de Marne, de Paris et d'Ile de France
Les Pôles Emploi d'Ile de France
Les Relais sur les missions Handicap de proximité Ile de France (Maison du Handicap)
- .Divers : L'Association Emaus Synergie (association d'accompagnement de jeunes en grande difficulté sociale) ;
Les fournisseurs de matériel audiovisuel
Sa Banque : Caisse d'épargne
Ses Partenaires (voir la liste dans les financements actuels)
Les formateurs
Les entreprises employeurs
Les parrains
Les athlètes
La presse, les médias

Tous ces acteurs qui sont en lien direct ou indirect avec Act'Pro sont à considérer comme des prescripteurs de l'association et comme un formidable réseau qu'il serait bon de solliciter dans la recherche de partenariats une fois les cibles potentielles établies.

b. La Responsabilité Sociétale des Entreprises – RSE

Nous rencontrons de plus en plus ce terme de RSE. De quoi s'agit-il ? C'est l'engagement de l'entreprise à prendre en considération les aspects sociaux, environnementaux et économiques dans l'ensemble de ses activités et dans l'interaction avec ses parties prenantes.

La France s'est dotée d'un dispositif législatif sur la RSE en 2001 avec la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE). L'article 116 de cette loi introduit une obligation de rapport social et environnemental des entreprises françaises cotées.

Selon Novethic, une démarche RSE permet à l'entreprise de :

- s'interroger sur la façon dont elle exerce son activité et les conséquences de celle-ci sur son environnement social, culturel, économique et environnemental ;
- limiter ses risques ;
- anticiper les contraintes futures ;
- saisir des opportunités en faisant les bons choix de positionnement stratégique.

Considérée au départ comme une simple bonne intention, la RSE est en passe de s'imposer comme un nouveau modèle de gouvernance. Elle permet à l'entreprise de prendre en compte les risques liés à son activité, de les intégrer dans sa stratégie, et par là même de se distinguer de ses concurrents.

Le développement de partenariat est une façon pour l'entreprise de montrer son engagement envers la société civile et d'ancrer sa politique RSE dans une réalité.

Selon l'enquête ADMICAL-CSA, l'engagement des entreprises dans les domaines de la solidarité est en constante augmentation depuis 2005 et s'est élevé à 800 millions d'euros sur les 2,5 milliards d'euros de mécénat en 2008. Près de la moitié des entreprises (47 %) s'engagent dans la solidarité, un tiers (36%) dans la culture et un quart (26%) dans le sport.

Une tendance se confirme, celle du mécénat croisé. Par exemple : un engagement de solidarité qui s'appuie sur le sport (considéré comme un vecteur de cohésion sociale), ou sur la culture (comme moyen d'ouverture et d'épanouissement).

Les actions de solidarité les plus nombreuses sont celles touchant au domaine de l'emploi et de la formation (29 %).

Ce sont de véritables opportunités pour Act'Pro qui œuvre à la fois dans le champ de la solidarité, de la formation et du sport. En les mettant en avant dans ses projets, l'association pourra sensibiliser de nouveaux partenaires à sa mission.

c. La loi Handicap

La loi du 11 février 2005*, dite loi Handicap, relative à l'égalité des droits et des chances, à la participation et à la citoyenneté des personnes handicapées peut se traduire par « l'accès à tout pour tous ».

Entrée en application au 1^{er} janvier 2006, elle donne un nouvel élan à l'emploi des personnes handicapées. En effet, tout établissement d'au moins vingt salariés, soumis à l'obligation d'employer des travailleurs handicapés à hauteur de 6 % de leur effectif, verra sa contribution à l'Agefiph, majorée à partir de 2010, pour tout manquement. Le montant passera à 1500 fois le Smic horaire par salarié manquant, pour les entreprises qui n'apportent aucune réponse à cette obligation d'emploi, soit plus de 13.000 € pour une entreprise de vingt salariés. Or, la majorité d'entre elles se trouve dans ce cas.

*Voir annexe p. 36

Les grandes entreprises sont déjà bien avancées en termes de sensibilisation et d'embauches. Elles ont d'ailleurs pour la plupart créé un poste « mission Handicap » qui leur permet d'informer leurs collaborateurs des actions menées dans ce domaine.

Par contre, il y a un réel travail de sensibilisation à faire auprès des PME. Act'Pro a d'ailleurs réalisé un film sur le Handicap pour la Société April en ce sens. Elle pourrait étendre la réalisation de films institutionnels à d'autres entreprises, ce qui représente une réelle opportunité d'accroître ses ressources et, éventuellement par la suite, de nouer de nouveaux partenariats.

Les entreprises ont également la possibilité, pour remplir cette obligation, d'accueillir des stagiaires reconnus handicapés (limité à 2% sur les 6%). Là encore, ce pourra être un argument pour obtenir l'embauche ou le placement de ses stagiaires.

D'autre part, les entreprises peuvent être exonérées de cette contribution si elles prévoient un programme d'action en faveur des personnes handicapées. Certaines grandes entreprises ont signé des partenariats avec des organismes de formation. Comme par exemple TF1 ou Euro RSCG avec le centre de formation multimédia et audiovisuel CNA Cefag de Bagnolet pour accueillir des salariés en alternance. Act'Pro pourra donc chercher à se rapprocher des organismes formateurs ou des entreprises directement pour leur proposer ses formations.

5. Ses risques vis-à-vis des partenariats

a. Un arrêt du projet

Les financements institutionnels plus importants au démarrage de l'association, se sont faits rares, au point de n'atteindre aujourd'hui que 15 % du budget global. Ce qui peut sembler faible, comparé à l'enquête CNRS Matisse – Centre d'économie de la Sorbonne auprès des associations 2005-2006 qui situe autour des 35% la part moyenne des financements publics dans le budget des associations.

Pour Act'Pro, ce pourcentage s'explique par des démarches de plus en plus longues et chronophages au regard des montants obtenus.

Elle a donc cherché des financements auprès de fondations d'entreprises. Ses partenariats arrivent bientôt à leur terme. Il est donc urgent d'engager des démarches de prospection, faute de quoi, le projet risque de s'arrêter ou d'être repris par une autre association.

b. Un partenariat mal ciblé

.Au niveau des territoires : proposer par exemple son projet à une entreprise en quête de rayonnement national ou international, alors que les actions JARIS ont une portée régionale peut se révéler une stratégie peu payante.

.Des valeurs de l'entreprise qui ne correspondent pas à celles d'Act'Pro peuvent comporter un risque d'éthique et d'éloignement par rapport à son projet.

.Des participations à des appels à projets inadéquats: tenter de faire rentrer son projet dans un cadre qui n'est pas le sien représente un ciblage peu opportun.

.Des attentes divergentes : proposer un type de partenariat qui ne corresponde pas à celui recherché par l'entreprise. Un partenariat de financement à la place d'un partenariat de compétences par exemple.

c. Une perte d'indépendance

Un partenariat pluriannuel ou un financement important peuvent être rassurants d'un point de vue économique. Toutefois, il faut veiller à ce qu'ils ne privent pas l'association de son indépendance dans la gestion de son projet.

En effet, si, pour obtenir des financements, l'association doit adapter son projet aux critères de sélection de l'entreprise, elle risque par là-même de trop s'en éloigner.

III Les bases d'un partenariat

1. Du Mécénat au Partenariat

Depuis l'arrêté du 6 janvier 1989, le mécénat est défini comme étant le soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activité présentant un intérêt général.

Le parrainage (ou sponsoring) est lui défini comme étant le soutien matériel apporté à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct.

A la notion de mécénat, qui peut avoir selon l'Observatoire de la Fondation de France, une connotation paternaliste ou élitiste, nous avons préféré celle de partenariat qui reflète davantage un engagement de l'entreprise à plus long terme et peut prendre de multiples formes (partage des ressources, des risques, des responsabilités), dans les actions de l'association.

a. Le partenariat financier

C'est la forme traditionnelle d'aide aux associations (81 % selon l'étude 2008 de l'ADMICAL) et se décline en cotisations, subventions, apports en numéraire.

b. Le partenariat de compétences

C'est l'apport ou la mise à disposition de compétences de salariés de l'entreprise, sous forme d'accompagnement dans le montage du projet, d'appui technique de courte ou longue durée. C'est une nouvelle forme de bénévolat, qui répond généralement à une demande interne. Les salariés sont volontaires et interviennent sur leur temps de travail, au moins partiellement.

Les entreprises de plus de 200 salariés choisissent à 45 % ce type de partenariat qui permet d'impliquer davantage les collaborateurs dans cette démarche.

c. Le partenariat nature

C'est l'apport en nature (biens immobilisés, marchandise en stock, exécution de prestations de services, mise à disposition de moyens matériels, personnels ou techniques).

La grande distribution répond positivement à ce type de partenariat ; sous formes d'aliments, de boissons, etc. pour l'organisation d'évènements par exemple.

En ouvrant droit à une réduction d'impôt de 60 % du don à hauteur de 0,5 % du chiffre d'affaire H.T. (avec report possible sur cinq ans en cas de dépassement de ce seuil ou résultat de l'exercice en cours nul ou négatif), la loi du 1^{er} août 2003 a véritablement favorisé le développement du mécénat. Les organismes bénéficiaires des dons peuvent associer le nom de l'entreprise mécène aux opérations réalisées. Les entreprises peuvent recevoir des contreparties dans la limite de 25 % du montant versé.

Quelques chiffres à retenir du sondage CSA-ADMICAL réalisé en 2008 sur le mécénat d'entreprise en France et qui permettront à Act'Pro de prendre connaissance du contexte :

2,5 milliards d'euros consacrés au mécénat

23 % des entreprises de 20 salariés et plus, soit près de 30.000 entreprises, pratiquent le mécénat

63 % du budget émane des entreprises de 200 salariés et plus

64 % du budget provient du secteur des services

73 % des mécènes sont des petites entreprises de 20 à 99 salariés

47 % des entreprises agissent dans le domaine de la solidarité avec 32 % du budget

33 % des entreprises choisissent le mécénat en nature

45 % des entreprises de 200 salariés et plus pratiquent le mécénat de compétences

54 % des entreprises mécènes déclarent bénéficier de la réduction d'impôt

Si pour certaines associations comme le Secours Catholique, les partenariats avec les entreprises ont toujours existé, pour d'autres, ils sont plus récents : une vingtaine d'années, pour le Secours Populaire Français ; une dizaine d'années pour les Enfants du Mékong. Selon une enquête réalisée en 2009*, seules 12% déclarent avoir mis en place un partenariat depuis plus de dix ans. Quant aux associations de petite taille ou peu connues, elles peuvent être tentées par l'aventure mais ignorent comment aborder le monde de l'entreprise.

La naissance du concept de la Responsabilité Sociétale des entreprises (RSE) avec la loi de 2001 sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) ; la loi de 2003 et ses incitations financières à l'adresse des entreprises mécènes ; et la réduction des subventions de l'Etat aux projets associatifs ont largement contribué au développement des partenariats. Tout cela a fait naître des attentes que ce soit de l'association envers l'entreprise ou de l'entreprise envers l'association.

2. Les attentes

a. Des associations

Un investissement à long terme

L'association attend de ses partenariats un financement pour ses projets. Afin de pouvoir lui assurer une pérennité, elle doit chercher à convaincre ses partenaires de s'investir sur du plus long terme. De cette façon, un climat de confiance va pouvoir s'établir et générer l'implication réelle de l'entreprise dans le projet.

Des ONG telles Care, Amnesty International ou encore WWF ont pour la plupart négocié des partenariats à 3 ans, voire pour certaines à 5 ans**.

Un partage des frais de fonctionnement

Les entreprises refusent souvent la prise en charge des frais de fonctionnement de l'association, de crainte de créer une situation de dépendance. Pourtant, les associations se professionnalisent de plus en plus afin de répondre aux exigences d'efficacité demandées par ces entreprises. Il serait donc normal qu'elles prennent en charge une partie de ces coûts. Selon Vincent Godebout du Secours Catholique, cela répond à un véritable besoin et mérite d'être discuté en amont du partenariat.

Une considération et une reconnaissance pour leur projet associatif

L'engagement d'une entreprise aux côtés de l'association représente une caution quant à la qualité de son projet. Ainsi, comme le précise Gilles Sacchi, chargé de mission à la fondation RATP, l'aide apportée aux jeunes associations leur permet non seulement de prendre leur élan mais également d'inspirer confiance à d'autres financeurs.

*Enquête co-réalisée par la CPCA, le Rameau et Avise entre avril et juin 2009 sur la relation entreprises/associations

** Le guide pratique « exemples de partenariats ONG-Entreprises » de l'ORSE - Décembre 2006

b. Des entreprises

Des propositions qui les aident à se déterminer sur leurs partenariats

Parmi toutes les sollicitations qu'elles reçoivent, comment faire le bon choix ? L'entreprise ne cherche qu'à être convaincue et rassurée dans sa décision. Pour se démarquer des autres, l'association doit être capable de proposer une action ciblée, concrète, avec des objectifs précis. Pour démontrer son efficacité, il lui faudra rendre compte des résultats et de l'impact sociétal de ses actions.

Pour Adèle Haëntjens, responsable de la Fondation Société Générale, une association qui est force de proposition démontre ainsi sa motivation à développer son partenariat et suscitera l'envie de s'engager davantage à ses côtés.

Lors du colloque « Associations et Entreprises : je t'aime moi non plus ? » du 2 juillet 2009 organisé par la Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA), Jean-Jacques Eleouet, Secrétaire Général de la Fondation Petzl relève, à partir de l'analyse effectuée en 2009 sur 200 dossiers, que :

98 % des associations expriment leur besoin exclusivement en terme financier

5% exposent clairement une problématique d'intérêt général

Moins d'une association sur deux évoquent les bénéficiaires ; 14 disent ce qui va changer pour elles.

37 % présentent ses savoir-faire en rapport avec la solution proposée

1 association sur 3 propose une vision (ou au moins une ambition)

7% des associations proposent l'idée d'un partenariat dans la durée

Aucune ne propose plusieurs niveaux ou modes d'implication

1.5 % propose une contrepartie mesurable

2 % des associations parlent d'évaluation

Nous voyons ainsi clairement les attentes de l'entreprise envers l'association.

Comment devenir l'interlocuteur privilégié de l'entreprise pour établir un partenariat ?

- exposer clairement une problématique d'intérêt général
- mettre en avant ses bénéficiaires
- proposer une vision à long terme, différents type de partenariats, une contrepartie mesurable et une évaluation

Des bénéfices pour l'entreprise

L'implication croissante de l'entreprise dans son environnement social ne lui fait pas oublier pour autant sa dimension économique et financière. Elle attend donc en retour des bénéfices de son action. Ils peuvent se situer à plusieurs niveaux. Nous n'en citerons que deux : l'expertise et l'image.

En termes d'expertise ou de savoir-faire, le partenariat peut être un excellent moyen d'échange sur des activités complémentaires. Le Groupe Randstad France a trouvé en Act'Pro un partenaire expert dans le handicap et dans la réinsertion des jeunes. Il s'agit là pour ces deux partenaires d'un réel partage d'expertise.

En termes d'image, soit pour la valoriser, soit pour la revaloriser. Prenons comme exemple Total, troisième plus important mécène en 2005 avec 14,2 millions d'euros consacrés entre autre à la sauvegarde de

l'environnement et à la biodiversité de la mer, pour revaloriser une image bien atteinte par le procès de l'Erika et le préjudice écologique causé aux côtes bretonnes.

Une cohérence entre activité économique et partenariat

Le partenariat entre le Groupe Randstad France et Act'Pro a pu s'établir sur le partage d'une activité commune - la réinsertion professionnelle - et sur la stratégie du groupe autour de l'égalité des chances.

Acteur majeur dans le recrutement depuis plus de 50 ans, sa culture d'entreprise humaine, éthique et orientée sur les résultats lui permet de se développer dans un environnement concurrentiel fort, tout en s'affirmant comme une entreprise citoyenne. Cette démarche singulière caractérise le groupe depuis son origine. Ses partenariats le confirment.

Des garanties de la bonne utilisation de ces fonds

Les entreprises doivent justifier des soutiens qu'elles accordent : salariés, actionnaires, syndicats attendent qu'on leur démontre que les fonds de l'entreprise ne sont pas gaspillés. Elles vont donc se tourner vers une association efficace et structurée, qui a mené un réel travail de réflexion quant au développement et à la pérennisation de ses ressources.

Qu'est-ce qui va rassurer les entreprises ?

- 1- La transparence financière : un rapport d'activité et un bilan sur 2 ans, le compte de résultat.
- 2- La fiabilité : le nombre d'années d'existence de l'association, ses réalisations.
- 3- Le réel travail de concertation et de réflexion qui a abouti à un projet clairement identifié (plan de financement, budgets prévisionnels et résultats attendus) et planifié (durée, état d'avancement, calendrier de réalisation).

Etre plus qu'un financeur

Au-delà de ces attentes, les entreprises rencontrées ont toutes souligné l'importance du relationnel que les associations peuvent tisser avec elles. Elles désirent être plus qu'un simple financeur et les associations qui ne font appel à elles qu'au terme du partenariat ont peu de chance de voir leur contrat renouvelé.

Les contacts réguliers de l'association montreront au financeur qu'il y a un réel échange. De plus, les informations vont pouvoir être utilisées par la communication interne de l'entreprise pour témoigner des actions menées dans le cadre de son engagement sociétal.

Elles souhaitent également être tenu informées des évolutions du projet, que ce soit l'atteinte des objectifs ou la difficulté à les atteindre.

c. Qu'en est-il pour Act'Pro ?

Ses attentes vis-à-vis des partenariats se situent à trois niveaux :

Une aide financière

Comme toute association, c'est sa principale priorité pour avoir ainsi une visibilité sur ses ressources et pour pouvoir programmer ses formations. C'est le moyen de retrouver une certaine sérénité dans sa mission.

Un renforcement de sa visibilité

Si son attente porte principalement sur la recherche de financement, il ne faut pas qu'elle néglige le rôle d'ambadrice que peut avoir l'entreprise. Elle pourra ainsi chercher à disposer du réseau et de l'influence de l'entreprise pour faire connaître l'association et rendre visibles ses actions.

Dans l'étude ARPEA-Entreprises réalisée par l'Observatoire des partenariats Entreprises / Associations, 64% des entreprises qui ont des partenariats avec des associations interviennent en mettant en relation et en sensibilisant leurs parties prenantes (salariés, clients, distributeurs, fournisseurs, autres réseaux) à la cause soutenue.

Un soutien opérationnel

Pouvoir bénéficier de nouvelles compétences dans les ressources humaines (aide à la recherche d'emploi pour les stagiaires), dans la gestion (mise en place de stratégie), dans la communication, etc.

Dans le cadre d'un partenariat de compétences, les conseils des salariés représentent un regard extérieur et un réel soutien. Ils sont re-dynamisants pour l'association qui peut se sentir parfois découragée par le manque de moyens et de temps face à l'urgence et aux nombres de ses besoins.

Dans l'étude « De la philanthropie à l'utilité sociale – Etat des lieux et perspectives sur l'évaluation des partenariats Entreprises / ONG », Octavie Bacutard parle de la difficulté des associations à faire face à certaines situations, et du rôle de l'entreprise à apporter une perspective en l'absence de vision de sortie de crise. François Soulage, président du Secours Catholique, confirme que le soutien d'une entreprise donne l'impression à l'association d'être le maillon d'une chaîne.

3. Les enjeux

a. Des associations

La recherche de nouveaux financements

Face à la réorganisation des dépenses de l'Etat, l'enjeu pour les associations est de trouver de nouveaux modes de financement de leurs projets. Elles diversifient leur appel à la générosité auprès des donateurs (les legs) et les sollicitent pour qu'ils fassent connaître l'association (bannières, carte de vœux internet, etc.). Elles s'orientent également vers les entreprises en vue d'établir des partenariats.

Face aux perspectives que laisse entrevoir Internet, sa maîtrise permettra d'imaginer de nouvelles pistes de financements et de nouvelles façons de les mettre au profit de l'association.

La recherche de ressources humaines

Il s'agit de rechercher des bénévoles pour des compétences autres que de simples tâches administratives. Par le biais du partenariat de compétences, les associations peuvent bénéficier de l'expertise de bénévoles. De plus, les entreprises sont de plus en plus intéressées par la mobilisation interne que représente ce type de partenariat.

Etre reconnu comme un acteur économique incontournable

Avec un budget cumulé de 61 Md€, 85Md€ de valeur ajoutée, et 7 % des emplois en France, le secteur associatif est un acteur économique et social incontournable. Des missions sociales et des conditions de gestion de plus en plus complexes ont amenées les associations à se transformer et par conséquent à se professionnaliser.

Les associations doivent prendre conscience du poids qu'elles représentent dans l'économie en s'appropriant ces chiffres et en valorisant leur rôle dans la société. Elles pourront ainsi s'imposer comme des partenaires de taille aux yeux de l'entreprise.

Etre l'interlocuteur privilégié des entreprises

Face aux enjeux sociétaux de l'entreprise, l'association doit se positionner en tant qu'interlocuteur privilégié dans la mise en place et le développement de ses partenariats. Elle a la capacité de le faire et sa réactivité, de par sa structure même, est un véritable atout pour répondre à cet enjeu. Faute de quoi, comme le fait remarquer le « rapport d'étonnement » de l'Observatoire des partenariats

Associations/Entreprises, l'entreprise pourrait se trouver d'autres partenaires plus pertinents au regard de ses propres enjeux tels que les universités ou les collectivités locales.

Selon l'étude ARPEA réalisée auprès de 130 entreprises pour dresser un « état des lieux des partenariats en France », 66% sont d'accord pour dire que les associations sont des partenaires légitimes pour transmettre une expertise aux entreprises, et 58 % pour être source d'inspiration pour les entreprises. 80 % des entreprises interrogées pensent que les relations associations / entreprises vont encore se développer dans l'avenir.

Lorsque des entreprises n'ont pas établi de relations avec les associations, les principales raisons évoquées sont souvent la décision du dirigeant et le manque de moyens. A la question, quelles seraient les raisons qui vous permettraient de changer d'avis, 64 % souhaitent avoir un interlocuteur qui sache les convaincre et les rassurer.

L'association doit démontrer à l'entreprise la pertinence de son engagement dans un environnement extérieur à celui dans lequel elle opère habituellement. En mettant en avant sa spécificité et l'apport non quantifiable de son projet (création de lien social, évitement de coûts sociaux à plus long terme), elle permettra à l'entreprise de valoriser sa contribution à l'intérêt général.

Il s'agit de comprendre les enjeux de RSE afin de pouvoir y apporter une réponse. S'ils se situent aujourd'hui sur l'interne, la cohésion sociale (l'insertion des jeunes des banlieues, des seniors et des immigrés) fera partie des enjeux de demain, selon le Secours Catholique ou la Croix-Rouge dans le rapport « De la philanthropie à l'utilité sociale ».

Les associations devront alors convaincre l'entreprise de son utilité sociale à travers son expertise métier. Elles vont pouvoir jouer un rôle de médiation en matière d'insertion professionnelle.

b. Des entreprises

Se différencier :

Face, d'une part à une concurrence accrue et d'autre part au pouvoir des consommateurs devenus des « consomm'acteurs » qui souhaitent voir les entreprises adopter des pratiques responsables, le partenariat devient une source de différenciation et de distinction pour les entreprises.

Le sondage d'opinion sur le mécénat d'entreprise réalisé en 2007 par TBWA/CORPORATE/NON-PROFIT/IFOP montre, alors que les personnes interrogées voient le mécénat comme un alibi pour 36 % des cas, qu'il peut tout de même représenter un réel avantage concurrentiel. Une entreprise mécène crée dans l'absolu la préférence pour 85 % des cas (salariés) et pour 83 % des cas (consommateurs).

Comme le souligne Octavie Baculard*, le fait que l'entreprise cherche à se démarquer de ses concurrents va faire évoluer le partenariat. En étant de plus en plus déconnecté du métier de l'entreprise et sans contrepartie, il va se retrouver au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Cette approche donne à l'entreprise de nouvelles opportunités et des bénéfices classés en cinq catégories par Novethic : amélioration de l'efficacité et réduction des coûts, réponses aux attentes des clients, développement de nouvelles activités, mobilisation du personnel, amélioration des relations avec les investisseurs.

Témoigner de leur engagement dans des pratiques socialement responsables

L'entreprise est-elle seulement destinée à faire du profit ou doit-elle s'impliquer dans une démarche sociale ?

* fondatrice de Volunteer, société de conseil en mécénat

C'est la question qui se pose et ce d'autant plus que l'état s'est désengagé de ce rôle, que les besoins sont grandissants, et que l'opinion publique exerce une pression plus forte. Le partenariat est une réponse et représente un moyen d'inscrire son entreprise dans cette démarche.

Il permet à l'entreprise de sensibiliser et de mobiliser ses salariés autour de causes d'intérêt général. En retour, l'implication est plus importante dans l'entreprise. Selon « Driving Performance through Employee Engagement, 2004 », la productivité des salariés qui sont impliqués est 20% plus élevée et ils sont 87 % moins susceptibles de quitter l'entreprise.

La mise en valeur de l'entreprise par l'affirmation de son rôle d'acteur dans la société civile est un moteur de fierté et renforce le sentiment d'appartenance. 92 % des salariés disent qu'ils préfèrent travailler pour une entreprise qui a un projet sociétal (CSV Make a difference Day and Barclays, 2006).

Valoriser leur capital immatériel

Selon le Guide « RSE – quelles démarches pour les PME ? » de la chaire du Management Responsable des PME-PMI, ESDES, les ressources immatérielles (le capital humain, le capital clients, le capital savoir, le capital partenaires, etc.) sont la face cachée de l'entreprise. Elles sont peu prises en compte dans les états financiers alors qu'elles représentent en moyenne les deux tiers du patrimoine d'une entreprise et sont à la source de sa compétitivité. En s'interrogeant sur les moyens de les valoriser, l'entreprise se place dans l'innovation et la réactivité.

S'enrichir de visions différentes

Pour les dirigeants, la rencontre avec des interlocuteurs inhabituels (pouvoirs publics, collectivités territoriales, etc.) sera l'occasion de dialoguer et d'échanger dans un contexte nouveau.

Pour les salariés qui s'investissent dans un partenariat de compétences, ils découvriront d'autres modes de travail et de gestion.

Tous vont pouvoir ainsi mieux appréhender l'univers de l'association et au final c'est toute l'entreprise qui s'enrichira du partenariat.

c. Qu'en est-il pour Act'Pro ?

Diversifier ses ressources

Mettre en place une démarche de développement de partenariats est un enjeu essentiel pour Act'Pro.

Pour diversifier ses ressources, elle peut également réaliser et vendre des films destinés aux « missions handicap » des entreprises.

Par ailleurs, en faisant appel à des bénévoles, elle pourrait envisager de mener des opérations de marketing direct pour recruter des donateurs.

Développer le partenariat de compétences

Que ce soit pour la refonte de son site internet, pour l'élaboration de stratégie de développement de partenariats, ou pour des actions de communication et de marketing direct, l'association peut par ce biais bénéficier de l'expertise de bénévoles.

Comprendre les attentes et les enjeux des entreprises

En tenant compte des attentes et des enjeux que nous avons évoqués précédemment, Act'Pro peut y apporter une réponse et aider l'entreprise à construire et à réussir son partenariat. Elle devra la convaincre de son utilité sociale à travers son expertise métier qu'est la formation professionnelle. Elle pourra exercer un rôle de médiation en matière d'insertion professionnelle des jeunes dans l'entreprise.

Se positionner comme un élément différenciateur pour l'entreprise

Dans le livre « Marketing et Communication des associations », il est fort justement mentionné que plus les entreprises ont des concurrents directs, plus celles-ci sont susceptibles de vouloir se démarquer via une communication sur les partenariats avec les associations.

Il s'agira pour Act'Pro de prendre conscience de ce qu'elle peut apporter à l'entreprise en terme d'image, d'ancrage territorial, de connaissances de publics et de sujets sensibles, d'apport de nouvelles compétences et d'en faire des éléments de valorisation auprès l'entreprise.

IV Stratégie de développement de partenariats pour Act'Pro

1. Bilan des actions menées

a. Etat des financements actuels

Le budget de l'action JARIS se situe entre 150 et 200.000 €. Il permet d'assurer la formation et le suivi d'une douzaine de stagiaires environ et inclut les divers frais de fonctionnement.

A terme, l'idéal serait de pouvoir construire un budget global comprenant l'Action JARIS (formation) et JARIS TV (production de reportages sur le Handisport, le sport adapté et le sport solidaire ; production de films commerciaux sur le Handicap à l'adresse des entreprises) de l'ordre de 650 à 700.000 €.

Les institutionnels assurent le financement de l'action JARIS à hauteur d'environ 15 % et les entreprises ou fondations d'entreprises à hauteur de 85 %.

Les institutionnels	
Le Conseil Régional	2.500 €
La Mairie du Plessis	2.000 € plus mise à disposition locaux/charges
Le Conseil Général	3.000 €
Le Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports	3.500 €
DDJS94	5.000 €
L'Agence pour la cohésion sociale	3.500 €
L'AGEFIPH	4.500 €
TOTAL	24.000 €

Les partenaires

Partenariat de compétences et partenariat nature avec les entreprises de l'Audiovisuel :

.TV5 Monde : réel partenariat de visibilité grâce à un contrat de diffusion de programmes courts sur le sport solidaire et social de l'action JARIS, sur tous leurs sites internet.

.France Télévision : de grands reporters interviennent au titre de formateurs bénévoles.

.Info Sports TV : prend tous les stagiaires en formation complémentaire, et en cas de possibilité, sous contrat.

.Groupe Télétota Eclair : comme Info Sports TV

.Réseau Cinéma Télévision Audiovisuel : techniciens, intermittents du spectacle, chef de production, etc.

.GTC Vidéo - Laboratoire Eclair Numérique - Télé Europe – Tapages – Jackson - Transatlantique Vidéo - Télé et l'ensemble des télévisions locales d'Île-de-France

Partenariat financier

Fondation RATP

Fondation du Sport

Fondation Société Générale

Institut Védior – Randstad

En cours

Fondation Vinci
Fondation SNCF
Fondation Suez
Gaz de France
Fondation EDF et EDF
Fondation Geodis
Caisse d'Épargne

b. Ce qui marche

La mise en avant des valeurs

Les valeurs d'éthique du sport et du journalisme ont séduit les partenaires. La Fondation Société Générale, par exemple, apprécie particulièrement le dépassement de soi et l'esprit d'équipe portés par la mission d'Act'Pro. Ce sont des valeurs très prisées et relayées par la communication interne.

Une étude a été menée par l'agence de communication Wellcom, sur les "valeurs corporate" des entreprises européennes, réalisée sur la base des sites et documents de près de 4000 firmes réparties dans 11 pays et prenant en compte 82 valeurs. Parmi les valeurs les plus importantes pour les entreprises françaises, nous trouvons : l'innovation, l'esprit d'équipe, l'intégrité, le respect, la responsabilité, la satisfaction client, la qualité, le partage, l'excellence, la proximité. Valeurs que nous retrouvons chez Act'Pro et sur lesquelles il faudra prendre appui.

L'adéquation du projet associatif avec le projet du partenaire

Dès lors que le projet est en adéquation avec le domaine d'activité (ex. Groupe Randstad) ou répond à une demande de l'entreprise dans le domaine de la solidarité (ex. Fondation Société Générale), de l'insertion professionnelle des jeunes ou de l'aide en faveur des personnes en situation de handicap, le partenariat s'établit aisément.

La communication avec ses partenaires

Les partenaires interrogés sont pleinement satisfaits des informations qu'ils reçoivent d'Act'Pro, de leur fréquence et de la qualité de la communication. Ils apprécient tout particulièrement sa transparence et sa réactivité.

Par ailleurs, Act'Pro a le sens de la mise en scène. Comme nous l'avons vu, l'action JARIS est reliée chaque année à un thème, un événement et un parrain. Elle donne ainsi du contenu pour la communication de ses partenaires.

La fidélisation

Il s'agit de liens tissés de longue date pour la plupart de ses partenariats. Dès lors qu'un partenariat est établi, elle sait le fidéliser par des contacts réguliers.

c. Ce qui ne marche pas

La diversification des projets

La demande de partenariat va essentiellement porter sur le financement de l'action JARIS et parfois, sur le financement de mallettes pédagogiques ou de matériel d'adaptation des fauteuils. Nous verrons comment développer la demande lorsque nous aborderons les projets à identifier.

La prospection – le ciblage

La plupart des partenariats sont établis avec des fondations d'entreprises ou des grandes entreprises et principalement dans le domaine de l'audiovisuel. Faute de moyens, une réelle stratégie de ciblage puis de mise en œuvre de prospection n'a pas pu être élaborée.

Les pistes de recherche de PME qui ont des points en commun avec l'association (sur le handicap, le territoire ou le public concerné) ou des besoins spécifiques liés à ses métiers ou son savoir-faire dans le handicap n'ont pas encore été bien exploitées.

La situation de concurrence directe peut rendre parfois délicat un partenariat. Si France télévisions apporte son soutien par de grands reporters qui interviennent dans l'action JARIS, la Fondation France télévision, elle, n'a pas souhaité financer son projet.

La connaissance de l'entreprise

Trop investie dans son projet, elle n'a pas toujours conscience des attentes et des enjeux de l'entreprise. Par ailleurs, elle sous-estime complètement son propre capital séduction et l'attrait qu'elle peut représenter pour l'entreprise. Elle ne capitalise absolument pas dessus.

A noter, dans l'étude ARPEA de l'Observatoire des partenariats Entreprises / Associations, 66% des entreprises interrogées pensent que les associations sont des partenaires légitimes pour leur apporter une expertise.

2. Projets

a. Identification des projets

Face aux nombreux projets que Act'Pro souhaite voir développer, nous en avons identifié quelques-uns, à court, moyen et long terme que nous avons déclinés selon les trois types de partenariat possibles et les besoins qui en découlent.

Présenté ainsi, l'entreprise pourra choisir en fonction de sa maturité le partenariat qu'elle souhaite mettre en place. L'apport en compétences ou l'apport en nature peuvent être un excellent moyen d'établir un premier contact avec l'entreprise.

Il est important de prendre en considération le temps nécessaire à la construction d'un partenariat, qui selon une étude Novethic, peut prendre de deux à trois ans. C'est un temps très long à la fois pour l'entreprise et pour l'association. Il faut donc qu'il y ait un réel besoin et une envie réciproque de s'investir dans le projet.

Charles-Benoît Heidsieck, président fondateur de l'association le Rameau, rappelle que, pour favoriser l'implication des 74 % d'entreprises non engagées dans une action sociétale, et notamment les PME, il convient de proposer des solutions simples.

Nous avons tenu compte de ces indications pour établir des projets selon la méthode « SMART » (Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalistes, Temporellement définis) qui sont à considérer comme des étapes dans la construction des partenariats.

Par une approche analytique de son activité (projet – objectifs – type de partenariats – coûts - durée, etc.), Act'Pro aura une vision plus précise des démarches à entreprendre.

Projets				
	Projet	Objectifs	Type de Partenariat	Besoins
COURT TERME 1 à 2 ans	Refonte du site internet	Acquérir une notoriété	Financier	A déterminer
			Compétences	Informaticiens
			Nature	A déterminer
	Créer un évènement	Communiquer sur l'action Jaris	Financier	A déterminer
			Compétences	Communication et marketing
			Nature	Petits fours/ Boissons / traiteur, etc.
	Nouvelles ressources	Développer les partenariats	Financier	A déterminer
			Compétences	Responsable partenariat
			Nature	A déterminer
	Réaliser des films sur le Handicap pour les entreprises	Faire connaître Act'Pro / Jaris Production	Financier	A déterminer
			Compétences	Reporter, réalisateur, etc.
			Nature	matériel
MOYEN TERME 2 à 3 ans	Actions Jaris 2010	-Formation -Aide à la recherche d'emploi	Financier	150 /200 K€
			Compétences	DRH pour aider à la recherche d'emploi
			Nature	Caméra, DVD, CD, mini DVD, papeterie, fournitures
	Actions Jaris 2011	Idem 2010		
	Devenir Formation qualifiante		Financier	A déterminer
			Compétences	Gestion, finances
			Nature	A déterminer
	Transformer JARIS TV en EDI (Espace dynamique d'insertion)	Indépendance financière	Financier	A déterminer
			Compétences	Gestion, finances, droit
			Nature	A déterminer
LONG TERME 3 à 5 ans	Actions Jaris 2012	Jeux Olympiques et Paralympiques de Londres	Financier	A déterminer
			Compétences	A déterminer
			Nature	A déterminer

Il pourrait également être envisagé d'établir des partenariats pour des demandes d'ordre plus général telles que : l'entretien des locaux ; l'obtention de nouveaux locaux professionnels ; le remplacement de matériel informatique ; les repas des stagiaires, etc.

b. Analyse des besoins

L'analyse des besoins va permettre un début de ciblage. Certains besoins en matériel ou en compétences peuvent mettre Act'Pro en contact avec des entreprises qui ne sont pas ses interlocuteurs habituels. Ce peut être l'occasion de tisser de nouveaux liens qui pourront par la suite évoluer vers un autre type de partenariat (financier, de compétences, etc.).

Une fois les besoins quantifiés et valorisés, il s'agira d'ajuster le plan de financement à la mise en œuvre du projet. Il faudra également veiller au bon équilibre (financeur principal, montant maximum) et à une bonne articulation des financeurs sélectionnés (sont-ils antagonistes ?). Par ailleurs, il faudra chercher à savoir quelle place le financeur souhaite avoir dans le projet (accepte-t-il d'être minoritaire ? refuse-t-il de financer certains points ?).

Il est souhaitable d'établir un plan d'actions et de tenir compte des délais qui peuvent être longs entre la date de la demande et la date de l'obtention.

3. Cibles potentielles

Comme le rappelle l'Observatoire des partenariats Associations/Entreprises, « seule une approche segmentée et personnalisée est pertinente pour développer une politique de partenariats pertinente ».

Ce que confirme Fabienne Pouyadou, responsable des partenariats chez Care qui déconseille l'envoi en masse et recommande de faire une recherche poussée sur le partenaire ciblé afin de lui adresser un argumentaire spécifique.

a. Les fondations

Selon l'étude « Les fondations en France en 2007 » réalisée par l'Observatoire de la Fondation de France, à fin 2007, on recensait 1.443 Fondations actives, dont 541 Fondations reconnues d'utilité publique, 709 Fondations abritées, 177 Fondations d'entreprises et 16 Fondations de coopération scientifique.

Leur nombre a considérablement augmenté : 30 % de croissance sur l'ensemble des fondations entre 2001 et 2007. Il est à noter une très forte progression du nombre de Fondations d'entreprises (+ 164 %) dans la même période. Cela s'explique notamment par la loi Aillagon de 2003* qui en facilite la création et accorde des avantages fiscaux plus importants.

Quelques remarques à prendre en considération dans la recherche de partenaires pour Act'Pro :

- 65 % des fondations ont pour activité la distribution de fonds sous forme de subventions, bourses, prix voire prêts pour des projets d'intérêt général (appelées fondations distributives). Ceci est d'ailleurs davantage le cas des Fondations d'entreprise (56%) que des Fondations reconnue d'utilité publique. Ces dernières sont plus opérationnelles que distributives : 67 % mènent des actions directement et seules 13 % distribuent des fonds.
- 27 % des fondations œuvrent dans l'action sociale.
- Les entreprises fondatrices les plus importantes se trouvent dans les secteurs d'activité des banques et établissements de crédit ; des assurances et de l'industrie. A noter, deux secteurs qui émergent de façon plus nette : les entreprises de distribution ainsi que les entreprises communication et de presse.

Les Fondations reconnues d'utilité publique représentent donc un excellent intermédiaire entre la générosité publique et les acteurs sociaux.

*voir annexe p.36

Quant aux Fondations d'entreprises, leur partenariat reste très souvent lié à l'activité même de l'entreprise et à son expertise métier. Elles peuvent chercher à se rapprocher des associations et de leurs bénéficiaires pour transférer leurs compétences mais également pour apprendre un savoir-faire qu'elles n'ont pas.

C'est le cas par exemple pour la Fondation Suez «Eau pour tous» qui, selon Alexandre Brailowsky, accompagne des projets, pour transférer du savoir-faire à des associations. Celles-ci développent une expertise que l'entreprise n'a pas et dont elle peut avoir besoin dans certaines situations pour des contrats classiques.

Pour qu'Act'Pro puisse aller plus avant dans la démarche, plusieurs sites Internet proposent des annuaires de Fondations d'entreprises, comme celui de www.cf-fondations.fr par exemple. L'ADMICAL édite une version papier plus exhaustive.

b. Les PME

Elles sont généralement moins sollicitées que les grandes entreprises et pourtant elles contribuent à environ 50 % des 2.5 milliards d'euros consacrés au partenariat.

Il sera donc intéressant d'entreprendre une démarche auprès d'elles et ce d'autant plus qu'elles sont d'un abord plus facile. Elles ont des valeurs proches de celles du secteur associatif et une proximité de fonctionnement et de gestion.

Un travail de veille et de recherche d'informations est à prévoir afin d'appréhender les points de rencontre entre l'entreprise et l'association. Ces derniers peuvent se situer à plusieurs niveaux :

Au niveau du métier, du savoir-faire, du domaine d'activité

Toutes les entreprises qui œuvrent dans les domaines de l'audiovisuel, du journalisme, de la formation, du sport, du handicap sont des cibles potentielles. Elargir la prospection à des entreprises proches de ces domaines. Par exemple, pour le sport penser aux entreprises de fabrication ou de distribution dans l'habillement, l'équipement et les articles de sport.

Nous veillerons toutefois à ce que les entreprises du secteur audiovisuel ne se sentent pas en concurrence directe. Une analyse des résultats de cette prospection sera intéressante à réaliser pour déterminer la pertinence de cette cible.

Au niveau des projets

La nature du projet ouvre la prospection sur d'autres catégories d'entreprises.

En ce qui concerne le projet de 2012 dont le thème sera les Jeux Olympiques et Para-Olympiques, il est à structurer dès aujourd'hui car le rayonnement d'un tel évènement sera susceptible d'amener des PME à se positionner en faveur d'un partenariat.

De plus, les reportages réalisés par Act'Pro sont retransmis par TV5 Monde et touchent 54 millions de téléspectateurs dans le monde. Cela peut être considéré comme un attrait supplémentaire pour les entreprises qui souhaitent donner de la visibilité à leurs actions sociales.

Au niveau des valeurs

Nous constatons que la plupart des entreprises basent leur partenariat sur une convergence des valeurs que ce soit sur le lien social, la citoyenneté ou l'amélioration du cadre de vie.

En termes de communication, il s'agira de capitaliser sur les valeurs de l'association que sont le dépassement de soi, le respect, la solidarité, la créativité, pour porter les valeurs de l'entreprise. Une recherche préalable fera ressortir les valeurs communes et qui font sens pour les deux parties.

Sont également à cibler les entreprises dont l'activité principale permet de faire du lien social. Ainsi, un partenariat avec la RATP a été mis en place et un autre est en cours avec la SNCF.

Des entreprises telles que Canal+, la Fnac, etc. sont à cibler pour leur esprit et leur ton décalés.

Au niveau du territoire

65 % des entreprises recherchent un partenariat au niveau régional. Si, jusqu'à présent, seules les grandes entreprises ou fondations ont été consultées, Act'Pro devrait engager des actions de prospection en ciblant les PME de proximité qui seront plus sensibles à des retours en termes de visibilité locale.

Commencer par cibler les entreprises du Plessis-Trévisé (ex. IKEA), et élargir au département et à la région. Les Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie peuvent être consultées pour avoir la liste des entreprises.

Au niveau du public, des bénéficiaires du projet :

.Des entreprises qui s'occupent d'un public identique soit de jeunes, soit de handicapés ;

.Des entreprises qui peuvent être considérées comme responsables du handicap (ex : industrie automobile) ;

.Des entreprises dont le slogan peut être rapproché de loin ou de près à l'action de Act'Pro. Par exemple, « on gagne toujours à vivre... passionnément » du Groupe Accor à mettre en parallèle avec la passion qui anime ces jeunes. L'idée étant de trouver des liens qui feront sens pour l'entreprise et pour l'association.

Au niveau de la pertinence pour l'entreprise de s'engager dans un environnement extérieur

L'entreprise qui souhaite toucher un client ou un fournisseur dans un domaine différent du sien peut trouver dans son partenariat avec l'association une occasion de le faire. Pour Act'Pro, il lui faudra rechercher des entreprises qui peuvent être intéressées à œuvrer dans la solidarité et l'insertion professionnelle.

En résumé :

Le partenariat est un moyen de mettre en valeur l'image, l'histoire ou les métiers de l'entreprise. Il est très important de s'informer sur l'entreprise, sur l'intérêt qu'elle peut avoir à financer le projet, sur ses autres financements, sur l'éventuelle mise en concurrence avec d'autres associations, pour affiner sa recherche et sélectionner une liste aussi ciblée que possible. Cela permettra également de construire un argumentaire percutant.

Déterminer les attentes, les apports et les enjeux de chacun par rapport au projet choisi afin que tous y trouvent une satisfaction et l'envie de poursuivre. Plus ces points sont nombreux, plus le partenariat sera pérenne. Il s'agit de raisonner en termes de « gagnant/gagnant »

c. les associations

Act'Pro peut, par son offre de formations, proposer une alternative à des grosses structures qui sont dans une approche de formations plus classiques. Elle peut cibler des associations d'insertion professionnelle des jeunes telles que La Fondation d'Auteuil, la Jeunesse en plein air, la Fondation des écoles de 2ème chance, etc., ou des associations dont les bénéficiaires sont des handicapés telles l'APF, l'AGEFIPH, etc. Elle peut bénéficier de financements mais elle peut également tirer profit de leur notoriété pour toucher un public plus large.

Par ailleurs, le développement de son réseau associatif est une occasion de comparer les méthodes, de comprendre comment et sur quelle logique ont pu s'établir leurs partenariats, et de voir comment les mettre en application dans sa propre structure. Ce peut être aussi une opportunité de mutualiser ses besoins avec des associations de taille ou de projets identiques et d'élaborer une démarche commune de développement de partenariat.

Le film est un excellent support de communication et peut être proposé à des associations qui le considèrent comme un outil de diffusion de leurs messages. Par exemple, la Fédération Léo Lagrange qui, à travers ses programmes et ses campagnes, poursuit un objectif d'éducation permanente pour construire un monde plus solidaire, aborde des thèmes proches de ceux d'Act'Pro, sur l'esprit sportif (non à la violence – halte au dopage), sur l'école sans discrimination, etc. Il semblerait pertinent de leur proposer une offre de réalisation de films.

La réalisation de films peut être également proposée à des associations qui organisent un évènement anniversaire. Par exemple, pour le cinquantième anniversaire de l'Unapei, un film retraçant ses moments forts pourrait être projeté à l'ouverture de l'évènement.

D'autre part, des associations comme « Mecenova », « le Rameau », « IMS », « Passerelles et Compétences », etc., se proposent de mettre en relation des entreprises et des associations. Elles ouvrent des perspectives de visibilité à Act'Pro et sont donc un autre moyen de prospection sans avoir à mobiliser trop de ressources.

Pour l'ensemble de la prospection : Il est vivement recommandé de mettre en place un suivi de ces démarches de prospection, afin de pouvoir en analyser les résultats en termes d'efficacité du ciblage. Nous avons créé un tableau* en ce sens. Il récapitule les demandes effectuées auprès des entreprises et auprès des institutionnels. Il montre leur état d'avancement (accepté / refusé/ en cours/ à relancer).

La prospection est une étape primordiale dans le développement de partenariats. Elle représente un investissement en temps et en ressources qui ne rapporte qu'à moyen ou long terme, pour autant qu'on prenne le soin par la suite de mettre en place la fidélisation.

Par ailleurs, l'association doit être en mesure de percevoir rapidement s'il faut renoncer au partenariat :

- Lorsque la relation ne permet pas de dégager clairement une situation « gagnant-gagnant »;
- lorsqu'elle sort de son éthique générale;
- lorsque l'un des partenaires ne s'avère pas réellement impliqué;
- lorsque les personnes qui portent le projet changent.**

* Voir en annexe le tableau p.39

**Marketing et Communication des associations Karine Gallopel-Morvan, Pierre Birambeau – Fabrice Larcenux – Sophie Rieunier- Dunod – juin 2008

4. Gestion des partenariats

a. Mise en place

Après les entretiens d'approche et l'accord de principe, il s'agit d'établir une convention de partenariat. C'est un point important pour formaliser les engagements réciproques, garant de la pérennité de la relation.

L'ADMICAL préconise d'établir une convention de partenariat écrite qui mentionnera les points suivants :

1. Définition des cocontractants
2. Objet de la convention
3. Définition du projet
4. Obligations du partenaire mécène (soutien financier: vérifier que le bénéficiaire peut recevoir le don, que le mécène a la capacité d'effectuer le don – le montant total du don et l'échéancier des versements /soutien en nature : mise à disposition du matériel, des locaux, du personnel)
5. Obligations du bénéficiaire (modalités d'intervention du bénéficiaire aux différentes étapes du projet ainsi que les contreparties qu'il propose à son partenaire mécène)
6. Durée de la convention
7. Assurances
8. Résiliation
9. Date et signature du contrat par toutes les parties

Cette contractualisation permet de vérifier avant le démarrage que tous les points ont été abordés et validés par les deux parties. C'est également un bon moyen de limiter le champ d'action et de se concentrer sur les résultats.

b. Suivi des partenariats

La relation avec l'entreprise

Bien connaître ses interlocuteurs peut sembler évident. Pourtant, certaines entreprises regrettent que ce ne soit pas toujours le cas avec les associations. Act'Pro connaît, elle, parfaitement ses partenaires.

Un tableau récapitulatif des contacts, du type de partenariat et des projets en cours permettra de suivre la relation avec l'entreprise.

Les entretiens téléphoniques, les newsletters, un évènement sont autant d'occasions d'entretenir le partenariat.

Adèle Haëntjens, responsable de la Fondation Société Générale, pense que les contacts sont non seulement utiles à créer du lien mais peuvent parfois permettre de générer de nouvelles idées. Comme celle qui est née lors de notre entretien, de mettre en place des interviews de partenaires. Nous verrons comment cela a été le cas lorsque nous aborderons la fidélisation.

L'avancement du projet

Les partenaires interrogés souhaitent être informés de l'état d'avancement du projet. Nous rappellerons donc les objectifs fixés, les résultats atteints ainsi que tous les renseignements utilisables par les entreprises pour leur communication interne.

Ajoutons qu'ils désirent, pour la plupart d'entre eux, être mis au courant à la fois des succès mais également des difficultés rencontrées. Et ce, bien avant la fin du contrat, pour pouvoir aider l'association à trouver les solutions adéquates. La transparence est appréciée et place le partenaire dans de bonnes dispositions en cas de demandes de ressources supplémentaires.

Un comité de pilotage

Mettre en place un comité de pilotage entre un représentant de l'association et un de l'entreprise est un excellent moyen de mettre en place et de suivre le projet ; d'impliquer davantage l'entreprise et de bénéficier des compétences de chacun.

c. Fidélisation

La fidélisation constitue le moment crucial de rentabilisation de la stratégie de partenariat. Elle est à envisager dès les premiers entretiens et doit prendre plusieurs formes.

La communication

Pour fidéliser, il faut connaître ses partenaires. Un tableau en reprendra la liste, signalera les contacts pris, la date et l'objet, de façon à donner régulièrement des informations. La fréquence est un gage de réussite. Reste à déterminer celle qui sera la mieux adaptée en fonction du partenaire et de l'actualité de l'association. Nous pouvons déjà établir un minimum de 4 contacts : les vœux de nouvel an ; l'annonce du démarrage de la formation ; un point à mi parcours et le résultat de la formation.

La newsletter adressée à ses partenaires rendra compte des actions menées et de l'actualité de l'association.

Le site internet régulièrement mis à jour montrera les actions entreprises, leurs états d'avancement.

La proximité

Nous avons pensé qu'interviewer les partenaires serait un bon moyen de rester proches d'eux. Nous avons mis en place un programme qui comporte de nombreux intérêts :

- Pour les stagiaires : un excellent exercice de préparation, de réalisation de films, de mise en contexte dans l'environnement de l'entreprise, et d'appréhension de leur handicap ;
- Pour Act'Pro : l'occasion de créer un nouveau contact avec ses partenaires, de proposer le film réalisé et de le diffuser sur son propre site internet.
- Pour le partenaire : le moyen concret de mesurer l'efficacité de la formation, de voir comment sont utilisés ses dons, et le plaisir d'être interviewé.

La première a eu lieu avec la Fondation Société Générale. La responsable de la fondation et les responsables Sponsoring et «Mission Handicap» y ont participé. A la suite de cette interview, des rendez-vous ont été fixés pour étudier comment développer la partie réalisation de films avec le Responsable Sponsoring.

Les remerciements

Remercier le partenaire de s'être investi et de permettre au projet d'évoluer est un excellent moyen de le fidéliser.

Mettre en ligne les films réalisés auprès des partenaires sera l'occasion de leur donner de la visibilité et de les remercier.

Remercier, ce peut être aussi de proposer une contrepartie à hauteur de 25 % du montant accordé. Toutefois, Fabienne Pouyadou, responsable des partenariats chez Care rappelle qu'il n'est pas nécessaire pour Act'Pro d'aborder ce point dans un premier temps.

V Recommandations

En synthèse, nous reprenons l'ensemble des recommandations proposées dans ce mémoire sous forme de tableau de bord pour la mise en place d'une recherche de partenariat. Seuls, les points principaux y sont repris.

Rappelons que pour structurer le développement des partenariats, il faut avoir clairement en tête l'objectif (pourquoi), une stratégie (comment) et des cibles.

Il est recommandé de chercher à comprendre les attentes de l'entreprise, les raisons qui feront qu'elles souhaiteront s'investir dans le projet et prendre conscience de ses propres atouts.

Développement des partenariats		
	Interne	Externe
Stratégie	.Concertation .Analyse des financements privé/public .Elaboration d'une stratégie de développement de partenariat à CT, MT et LT	.Organiser un comité d'experts pour l'élaboration de la stratégie
Préparation	.Projets : définir des partenariats financiers, de compétences, nature .Besoins : bien les identifier	.Etude de marché : comprendre les enjeux et les attentes des entreprises .Veille
Elaboration du message	.Préparer l'argumentaire . Trouver les liens avec l'entreprise	.Etablir un message clair
Prospection	.Cibler en fonction des projets .Se fixer des objectifs .Analyser les retours .Modifier en fonction des retours .Tableau de suivi des démarches	.Contacts téléphoniques .Entretiens .Fondations d'entreprises .PME .Grandes associations
Fidélisation	.Tableau récapitulatif des partenaires .Reprendre contact avec d'anciens partenaires	.Information : newsletter, internet .Action : interviews, remerciements (site internet, film, etc.)
Suivi	.Tableau de bord	.Tableau de bord
Réseau	.Faire appel à des bénévoles .Exploiter les réseaux des parties prenantes de l'association	.Atteindre des entreprises grâce au réseau
Communication	.Instaurer des réunions mensuelles	.Développer sa notoriété
Nouvelles pistes	.Production de films sur le handicap .Organisation d'évènements .Mutualisation des besoins en partenariat .Marketing Direct	.Recettes / autofinancement .Accroître sa notoriété .Entrer en contact avec d'autres associations .Donateurs

Voici, selon Mecenova, les dix conseils pour un partenariat réussi :

1. Le bon partenaire

Connaître son partenaire et ses enjeux.

Valider que les enjeux des deux parties sont compatibles.

Identifier les objectifs communs.

2. La réponse à un besoin de société

Pour le projet associatif, répondre à une problématique de société.

Pour l'entreprise, choisir une thématique d'intervention (action sociale, éducation, santé...) en adéquation avec son métier et ses savoir-faire.

3. La communication et l'écoute

Avoir la volonté d'apprendre à se connaître.

Dialoguer et échanger avec transparence.

Construire une confiance et une écoute réciproque.

Communiquer avant, pendant et après le projet.

4. La clarté du projet

Construire un partenariat autour d'un projet bien défini.

S'assurer que les objectifs du projet sont énoncés, compris et réalisables.

5. Un engagement réel

Pour l'entreprise comme pour l'association, impliquer tous les niveaux de la structure : direction, salariés, bénévoles...

Collaborer dans la durée sur un ou plusieurs projets.

6. La réciprocité dans l'engagement

Définir clairement les intérêts à agir de chacun ainsi que les objectifs attendus dans le partenariat.

Formaliser le partenariat et définir précisément son contenu.

Etre dans une logique de collaboration.

7. Un partenariat multiforme

Allier les différentes formes de soutien et d'échanges : financier, matériel, en compétences, en communication, ...

Etre ouvert aux différents modes d'intervention : aide au fonctionnement ou à l'investissement..., dans la durée ou ponctuellement...

Etre imaginatif !

8. La volonté de renforcer les capacités de chacun

S'apporter des compétences et connaissances complémentaires.

Pour l'entreprise, accompagner le développement de l'association, tout en respectant son autonomie.

Pour l'association, aider l'entreprise à mieux connaître son environnement, de nouveaux publics, apporter des compétences nouvelles, ...

9. Le suivi et l'évaluation partenariale

Co-construire, en amont, des indicateurs d'évaluation quantitatifs et qualitatifs.

Evaluer ensemble la démarche.

Communiquer sur les résultats.

10. La capitalisation et le partage

Prendre le temps de tirer les leçons du projet et du partenariat.

Partager l'expérience et diffuser les bonnes pratiques.

VI Conclusion

Dans un contexte économique marqué par une baisse des financements de l'Etat et une démographie associative particulièrement dynamique qui aboutit à une concurrence accrue dans la recherche de financement entre les associations, le potentiel des entreprises constituera un enjeu majeur pour le développement de la vie associative à venir.

Cela va amener les associations à s'interroger sur le bien fondé de leur projet et sur le positionnement qu'il leur confère dans un contexte concurrentiel.

La présentation d'Act'Pro nous a révélé ses forces et ses opportunités pour mener à bien une démarche de mise en place de partenariats. Nous avons souligné ses points d'amélioration et ses risques pour cerner le contexte dans lequel elle se situe. Ceci est le point de départ indispensable à toute association qui souhaite se lancer dans l'aventure.

Pour poser les bases d'un partenariat, il est bon de rappeler que cela ne se résume pas au seul partenariat financier, bien qu'il soit le plus sollicité. D'autres types de partenariat sont envisageables et tout aussi intéressants.

Nous avons vu comment la RSE était à l'origine de ce dialogue associations-entreprises. En prenant conscience des attentes et des enjeux de chacun, nous donnons à Act'Pro les moyens de mettre en avant ses propres atouts pour devenir l'interlocuteur privilégié de l'entreprise. Pour le rester, soulignons l'importance de mettre en place une veille stratégique dans ce domaine.

Le partenariat doit s'envisager comme une relation d'équilibre entre l'association et l'entreprise pour l'inscrire dans la durée. Bien que leurs différences soient nombreuses, elles peuvent s'enrichir mutuellement de leurs valeurs et de leurs compétences à condition de se respecter et de pouvoir s'appuyer sur des projets associatifs forts.

Pour ce faire, nous avons établi le bilan des actions menées jusqu'à présent et nous avons élaboré une stratégie pour prospecter et fidéliser de nouveaux partenariats.

La question qui se pose est celle de savoir s'il est opportun, dans un tel moment de se lancer dans la mise en œuvre de partenariat avec l'entreprise ?

Dans un contexte de crise économique, nous allons nous diriger vers une concentration des acteurs. Les entreprises vont, elles aussi, chercher à concentrer leurs actions pour plus d'efficacité. L'exigence sur l'utilité et la pérennité des projets va s'accroître, la recherche de résultats pour les bénéficiaires également.

Par ailleurs, face aux difficultés des associations à se repérer dans le labyrinthe des partenariats, l'Etat en tant que garant de l'intérêt général, va chercher à jouer un rôle dans le développement des relations associations-entreprises.

D'où la nécessité de s'approprier au plus vite cette démarche pour s'affirmer en tant qu'interlocuteur privilégié face aux pouvoirs publics et ainsi ne pas s'en faire déposséder.

Le développement des ressources d'une association peut passer par un partenariat avec l'entreprise. Mais ce n'est pas le seul moyen. Pour Act'Pro, d'autres pistes ont été évoquées, celles de la réalisation de films et le développement de sa web TV, entre autres. Tous les atouts sont réunis pour qu'Act'Pro puisse continuer à se développer.

MOTEUR !

VII Annexes, Bibliographie, Définitions

1. Annexes

Interviews :

- Eric Canda, Directeur - Act'Pro
- Aline Pelissier, Directrice Adjointe - Act'Pro
- Teva Bourdin, Rédacteur en chef - Act'Pro
- Séverine Reboullet – Responsable partenariat chez Randstad
- Yohann De Roeck – Responsable partenariat - Collectif Remise en jeu
- Adèle Haentjens - Responsable partenariat à la Fondation Société Générale
- Fabienne Pouyadou – Responsable partenariat chez Care France

Définitions :

AGEFIPH : Fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées

DLA : Dispositif Local d'Accompagnement – il a pour objectif de pérenniser l'emploi associatif. Après un audit de la structure, il accompagne l'association dans la réalisation de sa mission par différents moyens : formation, financement, etc.

Sport adapté : Sport pour personnes handicapées mentales

Handisport : Sport pour personnes handicapées physiques

FFSA : Fédération Française de Sport Adapté

FFH : Fédération Française de Handisport

NRE : Nouvelles régulations économiques - La France s'est dotée d'un dispositif législatif sur la RSE en 2001 : la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE). L'article 116 demande aux entreprises cotées en bourse d'indiquer dans leur rapport annuel une série d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

Le décret du 20 février 2002 détaille la liste des informations qui doivent être fournies. On peut distinguer un premier groupe de 32 informations " sociales internes " (effectifs, formation, hygiène, sécurité, parité, handicapés etc.), un second portant sur l'impact territorial de l'activité (filiales, sous-traitants, lien au territoire, soit 8 rubriques) et un troisième portant sur l'environnement (28 rubriques). De plus, un arrêté complémentaire du 30 avril 2002 détaille les " rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement " qui doivent être mentionnés ; on y retrouve notamment les gaz à effet de serre, les substances toxiques ou radioactives. Afin de tenir compte des diversités de situations et des secteurs économiques, le texte précise que cette liste n'est pas à renseigner dans tous les cas et par tous. Pour l'environnement, l'entreprise informe en " fonction de la nature de [son] activité et de ses effets ". En matière sociale, les informations relatives aux plans sociaux ne seront logiquement données que " le cas échéant " ; de même pour les relations entretenues avec les associations locales ou les riverains.

CPCA : conférence permanente des coordinations associatives

La loi Aillagon du 1^{er} Août 2003 : Loi relative au mécénat, aux associations et aux fondations (n° 2003-709 du 1^{er} août 2003), parue au [JO n° 177 du 2 août 2003](#)

La loi Handicap 11 février 2005 : Loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées - www.legifrance.gouv.fr

Bibliographie

Marketing et communication des associations Karine Gallopel-Morvan, Pierre Birambeau – Fabrice Larcenux –Sophie Rieunier- Dunod – juin 2008

Sondage TWBA/Corporate/Non profit - IFOP du 19 mars 2007

ESDES Lyon : Guide RSE – quelles démarches pour les PME ? Chaire du management responsable des PME-PMI

Ministère de la Santé, de la Jeunesse et de Sports :

Bulletin de statistiques et d'études n° 07-04 de novembre 2007 : le Paysage Associatif Français

Enquête CNRS – Matisse réalisée en 2005-2006 Centre d'Economie de la Sorbonne auprès des Associations

Sites Internet

www.imsentreprendre.com : IMS Entreprendre pour la Cité - fédère les entreprises dans leur démarche sociétale

www.mecenova.org : site de rencontre entre associations et entreprises

- Guide RSE quelle démarche pour les PME **résumé** : Guide pour aider les PME à mettre en place un programme de RSE et notamment pour définir un programme d'actions et le mettre en œuvre. On trouve également une liste des aides et des outils disponibles. Auteur : ESDES Lyon 2007
- Guide pratique sur le mécénat - **résumé** : Conseils et boîtes à outils pour permettre aux chefs d'entreprise et cadres associatifs de développer des projets communs. Auteur : Ministère de la santé, de la jeunesse et des sports -2008

www.lerameau.fr : passerelle entre les entreprises et les associations pour répondre à leurs enjeux réciproques – a créé l'Observatoire des Partenariats Associations /Entreprises en 2007, dispositif de veille permanente des relations entre associations / entreprises

«Les partenariats stratégiques Associations Entreprises»

Etude ARPEA : Analyse des relations et des partenariats entre entreprises et associations décembre 2008

www.koeo.net : plateforme de mécénat de compétences

www.wwo.fr : pour faciliter les partenariats ONG / Entreprises

www.garrault-robine.com : Garrault et Robine ont pour métier le conseil aux associations, fondations, ONG et organismes publics en matière d'organisation, collecte de fonds, etc.

www.novethic.fr : *Novethic* centre de ressources sur la responsabilité sociale de l'entreprise et l'investissement socialement responsable (ISR).

www.greenbiz.com : « collaboration for a change a practitioner's guide to environmental non-profit industry partnership » (outils de mise en œuvre, de gestion et d'évaluation des partenariats)

www.fondationdefrance.org : Fondation de France - Etudes de l'observatoire

- « Mécénat et Développement Durable au sein des entreprises : synergie ou concurrence ? »
- « Les perspectives de l'engagement des entreprises dans les actions d'intérêt général » - Enquête auprès de dirigeants de grandes entreprises en France et à l'Etranger – Infoscopie pour la Fondation de France – Avril 2000

www.admical.org : Admical : définition du mécénat – bibliographie – liste de sites –

- Le mécénat d'entreprise en France 2008 -**Résumé** : Chiffres-clés du mécénat d'entreprise en France pour l'année 2008 : le budget du mécénat en France, le profil des entreprises mécènes, les pratiques - **Auteur** : Admical / CSA **Année** : 2008

www.microdon.org : MicroDON.fr - principe de la carteDON

www.aide-et-action.org : Aide et action - les 7 raisons stratégiques de les rejoindre dans un partenariat

www.cf.fondations.fr : Centre Français des Fondations - Promouvoir le développement des *fondations* en France et de réseaux de partage d'expertise tant à l'échelle française qu'à l'échelle de l'Europe.

www.orse.org : ORSE - Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises : Guide pratique Partenariats stratégiques ONG-Entreprises 2006 et exemples de partenariats

www.volonteer.fr/pdf/etudes : Conseil en Mécénat participatif

« De la philanthropie à l'utilité sociale – Etats des lieux et perspectives sur l'évaluation des partenariats Entreprises-ONG » - Octavie Baculard – Février 2009

«Bénévolat de compétences, une nouvelle forme de mécénat » Octavie Baculard

www.rse.societegenerale.com : tableau de référentiels, liste des indicateurs, décret NRE, note méthodologique

www.assembleenationale : « financement et gouvernance des structures associatives » Pierre Morange

www.cPCA.asso.fr : conférence permanente des coordinations associatives - Ressources documentaires

- Colloque « Associations/Entreprises : je t'aime moi non plus ? »
- La vie associative n° 11 Septembre 2008 : « Le financement des associations » bulletin de la CPCA

www.csa.fr : annuaire des opérateurs

www.bred.fr : Guide de l'association Bred sur le site de la Fondation

www.injep.fr : Institut National de la jeunesse et de l'éducation populaire

www.ile-de-france.projaide.fr : Aide aux projets, financements, accompagnements

www.webfape.net: Fondation Agir pour l'emploi FAPE

www.fraternet.org : *Fraternet*, Agence Web Associative Lille. Conseille les associations, collectivités et ONG dans leurs stratégies de communication sur internet.

www.handisport.org : CNFH : Centre National Formation Handisport

www.wellcom.fr : agence de communication Wellcom – communiqué de presse du 20/10/2009 : Index International des Valeurs Corporate 2009