Lorsque humanisme et efficacité se rencontrent!

Bénévolat et mécénat de compétences : Quel dialogue salariés / entreprises / associations ?

Rapport de synthèse

Janvier 2009

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

9, rue Raymond du Temple - 94300 VINCENNES
Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr – www.lerameau.fr

Avant propos

Comme le constataient dès fin 2005 l'IMS et l'ADMICAL lors d'un colloque organisé au MEDEF, et comme l'a confirmé depuis l'étude Volonteer – France Bénévolat, le mécénat de compétences s'est largement développé ces dernières années. Lors du forum des dirigeants d'association et de fondation, il est régulièrement présenté comme l'une des ressources stratégiques pour le secteur associatif. La dernière étude de l'ADMICAL montre d'ailleurs que le recours au mécénat de compétence à plus que doublé ces 2 dernières années.

Il était donc naturel de s'interroger sur le dialogue tripartite qui s'instaure entre le salarié, son entreprise et l'association pour laquelle il s'engage. Le RAMEAU a organisé une première rencontre le 2 mai 2007 autour des intervenants suivants :

- Octavie **Baculard**, Directrice, Volonteer
- Patrick **Bertrand**, Président, Passerelles et compétences
- Dominique **Thierry**, Vice Président, France Bénévolat
- Débat animé par Charles-Benoît **Heidsieck**, Président-fondateur, Le RAMEAU

Afin d'approfondir la réflexion sur ce processus de dialogue, il a été créé à cette occasion un groupe de travail composé de participants provenant à la fois du secteur associatif et de l'entreprise, auxquelles se sont associés progressivement des universitaires et des représentants de différents Ministères. Ce groupe se réunit régulièrement pour faire émerger des solutions innovantes.

L'objectif de ce document est de rendre compte des réflexions menées

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

LE RAMEAU

Exposé des motifs

Dans sa relation avec les associations, l'entreprise ne peut pas se contenter d'une position de "bailleur de fonds". Elle souhaite jouer un rôle actif auprès de l'organisation soutenue. Impliquer les salariés dans l'engagement sociétal est donc devenu une tendance de fonds. C'est un moyen de traduire concrètement les valeurs de l'entreprise. Source de motivation, de fierté d'appartenance, voire d'attraction des talents, l'impact des politiques sociétales sur les ressources humaines est loin d'être négligeable.

Cependant, la limite entre la sphère privée (bénévolat) et professionnelle (mécénat) est parfois confuse. L'entreprise a des difficultés à positionner le dispositif dans son organisation. N'étant pas philanthrope par nature, elle doit justifier d'un retour de l'investissement sur sa performance, sans prendre le risque d'instrumentaliser sa politique sociétale. La frontière est complexe à définir. Ainsi, bien souvent, les liens tissés sont réduits à des relations individuelles plus qu'institutionnelles. Conséquence : si le bénévolat de compétences a connu une large croissance ces dernières années, le mécénat peine à se développer.

Il demeure cependant un levier essentiel pour favoriser les partenariats entre les entreprises et les associations. Utiliser l'entreprise comme relais d'information est une étape importante, mais elle ne contribue pas à renforcer significativement le relationnel entre les deux institutions. Cette rencontre répond pourtant à un enjeu réciproque : celui de l'évolution structurelle du bénévolat pour l'un, celui de l'implication des collaborateurs dans les actions sociétales dans le cadre des politiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) pour l'autre. Il convient donc de favoriser son développer.

Le processus de dialogue entre l'association, l'entreprise et le salarié est fondamental pour permettre à chacun de qualifier ses enjeux, de clarifier ses objectifs et de co-construire un projet à valeur ajoutée. Base *sine qua non d'une relation équilibrée et enrichissante, ce processus est souvent négligé par manque de temps, de moyens ou de compétences.*

© Association Le RAMEAU / 2009

GT « Bénévolat et mécénat de compétences » :
Présentation des réalisations

Les sujets traités

1 – **Les constats partagés**

- 1-1. Les enjeux des 3 acteurs
- 1-2. Le bilan des relations en France entre associations et entreprises
- 1-3. Les freins pour dynamiser ces relations

2- Les conditions d'un dialogue constructif

- 2-1. Gérer des positionnements antagonistes
- 2-2. Sortir d'une logique courtermiste
- 2-3. Evaluer le retour sur investissement pour chacun
- 2-4. Reconnaître l'apport réciproque de compétences

3- **Le dialogue tripartite** :

- 3-1. La nature du dialogue entre associations, entreprise et salariés
- 3-2. Le processus du dialogue (à travers des études de cas)
- 3-3. Le rôle des passerelles entre associations et entreprises

4- L**'ancrage territorial** :

- 4-1. Cadrages des rencontres locales
- 4-2. Analyse de 3 retours d'expérience
- 4-3. Analyse du territoire

Le livrable principal :

Le présent document de synthèse

Les livrables complémentaires disponibles

- Définition du bénévolat et du mécénat de compétences, et clarification du rôle de l'entreprise dans chaque cas
- Description du processus des relations associations / entreprises dans le cadre du bénévolat / mécénat de compétences
- Cartographie des acteurs passerelles entre associations et entreprises
- Note de cadrage sur l'organisation de rencontres locales entre associations et bénévoles
- Boite à outils des relations entre associations et entreprises
- Etude de cas d'entreprises (SFR et La Poste)
- Etude de cas territorial (Alsace Active)
- Présentation de la méthodologie Passerelles & Compétences
- La bibliographie du mécénat (Alsace Active)
- Articles associés :
  - Le mécénat de compétences (Juris association)
  - Les structures intermédiaires (Juris association
  - Les compétences des associations (France Bénévolat)
  - Le salon du Mécénat (Acteur de l'économie)

Le fruit d'une réflexion commune entre acteurs associatifs et entreprises

© Association Le RAMEAU / 2009

Conditions de succès du dialogue tripartite

3 conditions de succès pour démultiplier les occasions de dialogue

- ***Clarifier les points de risques entre associations et entreprises pour poser les conditions d'une relation sereine et constructive***

Première étape pour approfondir sur le dialogue tripartite association / salarié / entreprise, il est nécessaire de lever les tabous d'une part et éviter les logiques naïves d'autre part. Loin des discours incantatoires, il convient d'alimenter un débat rationnel et argumenté.

- ***Formaliser des convictions et partager des bonnes pratiques***

Une fois les conditions fondamentales posées, il convient de s'interroger sur la nature du dialogue tripartite et sur les bonnes pratiques observées. La description du processus est un outil important pour structurer une relation équilibrée.

- ***Animer localement des lieux d'échanges et de réflexion***

Formaliser ne suffit pas, il faut assurer une large diffusion des convictions et bonnes pratiques. Pour mutualiser, il est nécessaire d'inventer un modèle de rencontres locales duplicables sur le territoire.

3 conditions de succès

Clarifier les points de risques

Formaliser et partager des bonnes pratiques

Animer des lieux d'échange locaux

Trois conditions sine qua none pour réussir le dialogue tripartite

© Association Le RAMEAU / 2009

Définition

- La différence entre mécénat et bénévolat de compétences se situe au niveau de l'acteur a l'initiative de l'engagement
  - Mécénat de compétences (sphère professionnelle) : l'entreprise décide de mettre à disposition d'une association des moyens humains
  - Bénévolat de compétences (sphère privée) : le bénévole choisit de mettre ses compétences au service d'une association
- La frontière est parfois floue, notamment lorsque l'entreprise « co-investit » aux côtés du bénévole (sphère mixte privée / professionnelle)
  - Congés solidaire (Planète Urgence /SFR)
  - Equipe d'intervention lors de catastrophe (Veolia Water Force)

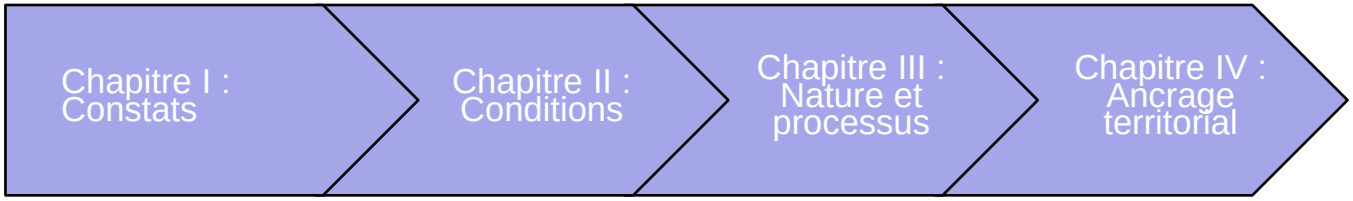
	Bénévolat de compétences	Mécénat de compétences
Acteur à l'initiative	Le salarié dans le cadre de son engagement personnel	L'entreprise dans le cadre de sa politique RSE/mécénat
Période	Hors temps de travail	Durant le temps de travail
Rôle de l'entreprise	Aucun (bénévolat d'expertise) ou Relais d'information Prescripteur (bénévolat de compétences)	Investisseur Coordinateur, Voire co-acteur

Remarque : Il est possible de distinguer le « bénévolat de compétences » où l'engagement de salariés hors temps de travail comporte un certain degré d'encouragement, d'impulsion ou d'appui de la part de l'entreprise, du « bénévolat d'expertise » qui relève d'une décision strictement individuelle

2 natures d'engagement

© Association Le RAMEAU / 2009

Sommaire



Chapitre I : Les constats partagés

Chapitre II : Les conditions d'un dialogue constructif

Chapitre III : Le dialogue tripartite

Chapitre IV : L'ancrage territorial

© Association Le RAMEAU / 2009

Chapitre I : Les constats partagés

1 - Contexte et enjeux pour les 3 acteurs
(associations, bénévoles et entreprises)

2 - Bilan des relations tripartites

3 - Freins à la relations associations / entreprises

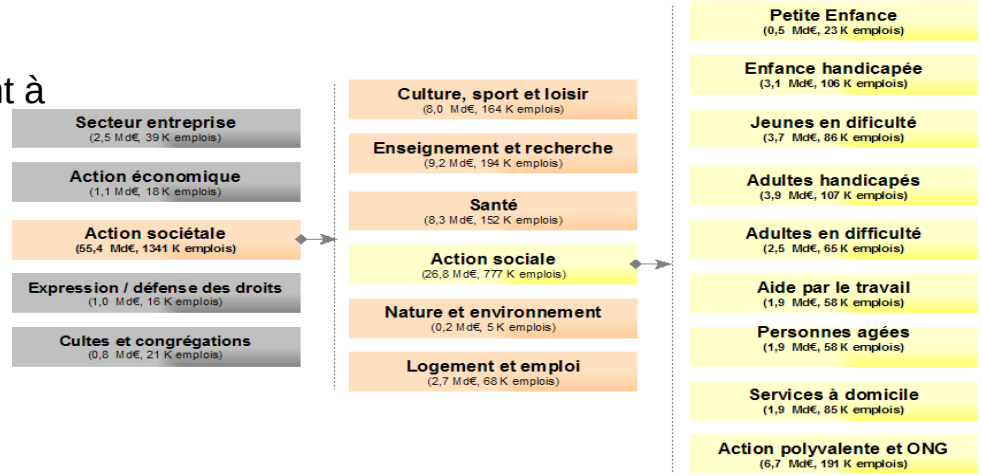
© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Coté associations :
Panorama du secteur associatif en France

- Une source d'innovation et un vivier d'actions sociales, environnementales et sociétales
- Un secteur en plein essor
  - 1,1 million de structures associatives
  - 70.000 créations par an
  - Une croissance en moyenne supérieure d'un point à celle du PIB
- Un poids économique significatif
  - 85 Md€ de valeur ajoutée (61 Md€ de budget)
  - 7% des emplois en France
  - 33.000 structures de plus de 10 salariés
- Une richesse de compétences
  - 20 millions d'adhérents
  - 1,7 millions de salariés
  - 14 millions de bénévoles
    - ✓ Près de 3,5 millions de bénévoles réguliers *(chiffre à confirmer)*
    - ✓ Une valorisation du bénévolat estimé à 14,2 Md€

Panorama du secteur associatif



* *Sont exclus* : organisations patronales et professionnelles (4949 structures, 30,4 K emplois), les administrations publiques et organismes de régimes obligatoires (1102 structures, 60,5 K emplois)

Un secteur dynamique, un acteur économique incontournable

Sources : CNRS-Laboratoire Matisse 2007 / ADDES / INSEE / CPCA

© Association Le RAMEAU / 2009

Coté associations :
Evolution des besoins de compétences

- Les associations ont la capacité de répondre aux besoins sociétaux avec une vraie valeur ajoutée différenciante. Illustration : la distribution de soupe populaire
  - Techniquement : être capable de distribuer 400 repas à 21 heures en garantissant que la soupe soit servie dans de bonnes conditions d'hygiène et chaude nécessite des compétences logistiques et organisationnelles complexes
  - Humainement : créer du lien social au-delà de la distribution de nourriture implique des compétences d'une autre nature
- Le besoin en compétences est de plus en plus pointu pour répondre aux nouveaux besoins
  - Des aides aux bénéficiaires qui se multiplient (exemple = micro-crédit, entreprenariat social)
  - Des conditions de gestion qui se complexifient (communication, fiscale, juridique, comptable, logistique ...)
  - Une législation qui s'intensifie (exemple : loi 2002-2 sur les droits des usagers dans le domaine sanitaire et social, loi 2005 pour le handicap, loi 2007 pour la protection de l'enfance, etc.)
- L'apport de compétences complémentaires se fait dans des conditions différentes
  - En termes de continuité d'engagement : une aide des bénévoles plus ponctuelle
  - En termes de temps d'implication : une diminution des bénévoles réguliers

Un besoin de compétences en profonde mutation

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Coté associations :
Les enjeux du mécénat / bénévolat de compétences

- Une triple raison explique le développement du bénévolat / mécénat de compétences
  - Le besoin de professionnalisation accrû du secteur associatif, conséquence de la pression sociétale
  - Les associations sont de plus en plus mobilisées sur les problèmes de société tout en ayant de moins en moins de moyens, notamment en raison du désengagement financier de l'Etat
  - Une pression sur la performance renforcée par la concurrence entre associations
- Une évolution structurelle des modes d'implication des bénévoles perçue par certains comme une « crise du bénévolat »
  - Selon l'étude 2007 du CNRS, + 23% de bénévoles en 6 ans et + 30% du volume de travail
  - Une inversion du pouvoir de décision
    - ✓ Alors que l'association était traditionnellement « captive » par son militantisme et qu'elle sélectionnait ses membres (elle donnait une identité et un statut par l'engagement bénévole), le projet personnel devient le moteur de choix du bénévole qui refuse tout « embrigadement »
  - L'association doit réorienter son activité en tenant compte de cette évolution (si 172.000 associations sont employeurs, 80% des associations ne fonctionnent que par le bénévolat)
- La vision de l'intérêt du bénévolat de compétences selon Passerelles & Compétences
  - Se professionnaliser et accéder rapidement aux meilleurs spécialistes et compétences
  - Se focaliser sur son cœur d'activité, et des économies de frais de fonctionnement au profit des bénéficiaires
  - Gérer de façon souple des ressources humaines bénévoles grâce à un réseau réactif

Une réponse aux enjeux de transformation

Sources : CNRS-Laboratoire Matisse 2007

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Coté bénévoles :
Le profil des bénévoles

- Un engagement qui touche tous les âges avec des comportements segmentés
  - Jeunes
  - Actifs
  - Retraités
- 30 % des actifs ont une activité bénévole
  - 40% ont au moins le niveau bac
  - Motivation première : «être utile à la société »
- Un profil en évolution pour une implication différente
  - Les nouveaux bénévoles sont surtout des spécialistes
  - 2/3 n'y consacreraient pas plus de 2h / mois
  - Un engagement plus ponctuel que permanent

Besoins des associations

Réponses en pourcentages suivant le secteur d'activité	Associations moyennes				
	Culture	Loisirs	Sport	Social	Autres
Nouvelles technologies	17	17	10	18	14
Communication	27	24	26	32	30
Gestion, comptabilité	**24**	**30**	**30**	**30**	**19**
Juridiques	16	15	17	14	18
Montage de projets (1)	47	39	55	55	45

Source : CerPhi 2007. Le total vertical est supérieur à 100% car deux choix étaient possibles.

85 % des associations ne fonctionnent qu'avec des bénévoles

Motivations des bénévoles

Réponses en pourcentages des dirigeantes et des dirigeants	Femmes	Hommes
La cause soutenue par votre association	67	60
Le sentiment d'être utile à la société et d'agir pour les autres	62	67
Le sentiment d'appartenance à une équipe	14	14
L'acquisition d'une compétence	7	5
Pouvoir mesurer le fruit de vos efforts	5	5
Un épanouissement personnel	22	23
Le désir d'exercer des responsabilités	9	10
Une reconnaissance sociale	3	2

Source : Enquête 2007 auprès des responsables associatifs – CerPhi. Le total vertical dépasse 100% car plusieurs réponses étaient possibles.

Un engagement bénévole qui évolue mais qui s'intensifie auprès de cibles en quête de sens

Sources : CerPhi / France Bénévolat

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU — Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Coté entreprises :
L'impact de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise

- Concilier 4 axes de performance
  - Performance économique
  - Progrès social
  - Respect de l'environnement
  - Engagement sociétal
- Les signaux d'une tendance lourde
  - 42% des Français déclarent acheter en tenant compte des engagements sociaux
  - 36% des questions lors des Assemblées Générales
  - ISR : 9,2 Md€ en 2007
- Des engagements en forte augmentation
  - 2,5 Md€ de mécénat
  - Près de 300 fondations d'entreprise
- L'apport de compétences se développe
  - 1/3 des entreprises mécènes
  - Près de 50% des grandes entreprises

Axes de la RSE

67% des dirigeants d'entreprises, conscients de l'enjeu stratégique de la RSE, souhaitent innover davantage sur le sujet

Sources : ADMICAL 2008 / ORSE / Novethic

© Association Le RAMEAU / 2009

Coté entreprises :
Le développement de l'action sociétale

- La loi sur la Nouvelle Régulation Economique (NRE) de 2001 a été un déclencheur pour une implication plus forte et une plus grande cohérence des actions sociétales engagées
  - En instituant la publication obligatoire du rapport sur les actions sociales, environnementales et sociétales, la loi a favorisé une cartographie des actions engagées
- De la gestion des risques au opportunités de développement, les enjeux sont clairement identifiés
  - Dialogue avec les parties prenantes : renforcer le lien avec la société civile, prouver que toute l'entreprise s'engage, fidéliser les clients autrement, recruter différemment ...
  - Image interne : rendre vivant les valeurs de l'entreprise au travers du mécénat. L'investissement sociétal n'est plus exclusivement tourné vers l'externe, c'est aussi un levier de mobilisation des collaborateurs
  - Compétences : développe des compétences nouvelles (management, écoute, environnement ...)
- Les tendances de l'engagement sociétal :
  - Une augmentation significative du nombre des fondations depuis la loi de 08/2003
  - Le recentrage vers une action en lien avec le cœur de métier de l'entreprise
  - Une implication croissante des salariés dans les actions initiées par l'entreprise
  - De la communication ... à l'action : une tendance à ne pas médiatiser la démarche avant que les résultats ne soient opérationnels (ex. Pfizer)

Un engagement croissant et plus impliquant pour l'ensemble de l'entreprise

© Association Le RAMEAU / 2009

Coté entreprises :
La naissance du mécénat participatif

- L'étude réalisée sur le mécénat de compétences par Volonteer-France Bénévolat souligne deux tendances
  - Les entreprises précurseurs ont un rôle majeur dans « l'invention » de nouveaux modèles d'engagement sociétaux de l'entreprise. 2 profils des pionniers ressortent :
    - ✓ Les entreprise dont l'implication est liée aux convictions des dirigeants (AXA a été le premier en terme de mécénat de compétences avec Atout Coeur dès 1991, Schneider, Lafarge...)
    - ✓ L'historique de service public d'entreprises privatisées (France Télécom, EDF, La POSTE...)
  - Une prise de conscience de l'impact sur les ressources humaines
    - ✓ L'entreprise « Citoyenne » des année 1990 l'était essentiellement vis-à-vis de l'externe, L'entreprise « Responsable » l'est aussi et surtout en interne !
    - ✓ Un outil pour développer les valeurs de l'entreprise (Veolia, France Télécom, Pfizer...)
- L'entreprise favorise les actions où elle peut mobiliser ses salariés
  - Implication des salariés dans le choix des thématiques / des actions
  - Engagement financier nécessairement lié à un apport de compétences (Carrefour, Veolia)
  - Valorisation des engagements personnels et soutien des associations dans lesquelles les collaborateurs sont déjà actifs (Société Générale / Sanofi-Aventis / PPR/ SNCF)

Au-delà du financement, une mobilisation des collaborateurs

Sources : Etude Volonteer / France Bénévolat 2006

© Association Le RAMEAU / 2009

Chapitre I : Les constats partagés

1 - Contexte et enjeux pour les 3 acteurs (associations, bénévoles et entreprises)

2 - Bilan des relations tripartites

3 - Freins à la relations associations / entreprises

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Bilan des relations associations / entreprises

- La relation association / entreprise est nouvelle, basée sur un historique d'ignorance réciproque, voire de défiance
  - Les valeurs, la gouvernance, le fonctionnement et l'organisation sont différents. L'entreprise doit apprendre ce qu'est une association et inversement
  - Il faut du temps pour passer de la méfiance à une forme de reconnaissance et d'égalité réciproque
- Favoriser l'engagement personnel, un phénomène nouveau dans le management d'entreprise
  - La recherche de sens a un impact significatif sur la mobilisation des collaborateurs
  - La reconnaissance de l'engagement personnel est un sujet à risque pour l'entreprise qui peut être accusée d'instrumentalisation. La limite sphère privée / sphère professionnelle n'est pas simple
- Une relation qui se construit dans le temps : il faut en moyenne 3 ans pour qu'un partenariat se structure entre une association et une entreprise
  - Seuls quelques pionniers ont réellement fait l'investissement (334 « vrais » partenariats selon Novethic)
- Un recul insuffisant pour mesurer les impacts et l'efficacité de relations structurelles durables
  - Manque de références en matière de bonnes pratiques
  - Il n'existe pas d'indicateur de performance permettant d'évaluer et de qualifier l'impact de la collaboration sur la performance des partenaires

Malgré les enjeux, une relation émergente qui manque de maturité

© Association Le RAMEAU / 2009

Réflexion de France Bénévolat

par D. Thierry

Du côté des entreprises, a le débat qui remonte au XIX°, toujours sous-jacent, entre les deux conceptions de l'entreprise capitaliste : conception centrée sur le seul profit des actionnaires ou conception partenariale où quelle que soit la légitimité des propriétaires l'entreprise a des comptes à rendre à ses 4 partenaires : actionnaires, clients, salariés et citoyens. Le dialogue tripartite n'a évidemment de sens que dans la 2° conception

La France est dans une situation particulière, historiquement ringarde : retard à la reconnaissance du fait syndical du côté patronal, retard à la reconnaissance du fait entrepreneurial du côté des citoyens et des salariés, culture catholique de l'argent, poids particulier de l'Etat qui s'attribuait en quelque sorte le monopole de la mise en œuvre de l'intérêt général…

Les premières tentatives d'ouverture de l'entreprise sur son environnement, autour des années 1980/1990 (essentiellement dans la nécessité de faire accepter les restructurations et la modernisation économique) ont été globalement trop manipulatrices et trop laissées à la responsabilité des Directions de la Communication

Le partenariat veut dire la reconnaissance réciproque, sans sentiment de supériorité, de la spécificité de chaque partenaire. L'autre difficulté est d'être clairs sur les intérêts et les retours pour chacun, sans le sentiment d'une instrumentalisation ou d'une manipulation. Il est indispensable de prendre les intérêts à long terme, en excluant les intérêts à court terme. C'est « le court –termisme » qui a rendu non crédibles certaines initiatives.

© Association Le RAMEAU / 2009

Chapitre I : Les constats partagés

1 - Contexte et enjeux pour les 3 acteurs (associations, bénévoles et entreprises)

2 - Bilan des relations tripartites

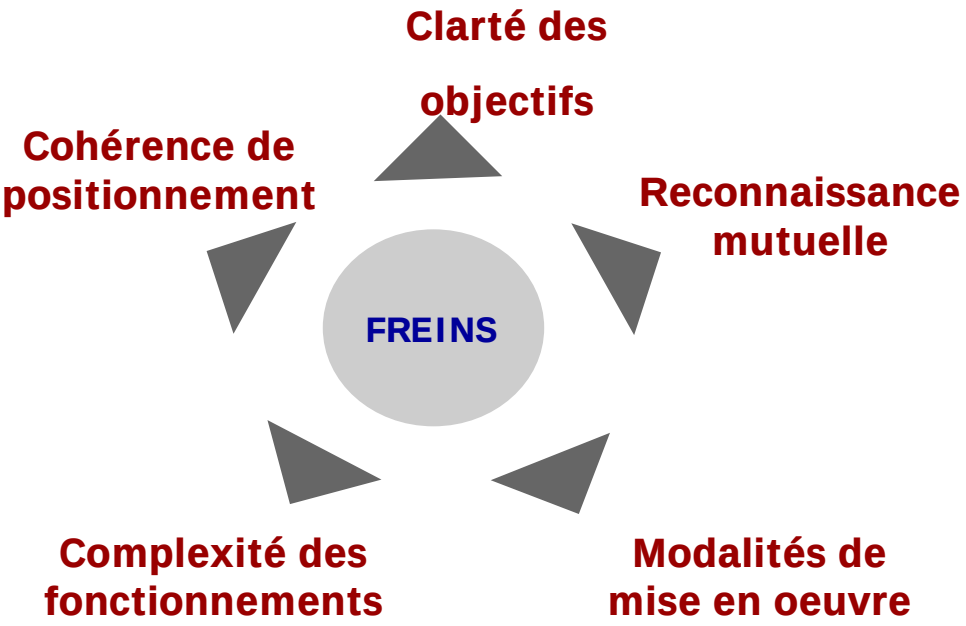
3 - Freins à la relation associations / entreprise

© Association Le RAMEAU / 2009

Freins à la relation association / salarié / entreprise

- Historique, manque de maturité des relations, système de fonctionnement différent, les obstacles à surmonter sont nombreux pour construire une relation durable
- L'hétérogénéité des organisations est une complexité supplémentaire
  - Une entreprise du CAC 40 n'a pas les mêmes références qu'une PME, pas plus qu'une ONG internationale par rapport à une association locale
  - Il n'existe pas de solution standard et seule une démarche personnalisée selon les enjeux de chacun sera pertinente
- En pratique, 5 freins doivent être dépassés pour rendre la relation mutuellement enrichissante et équilibrée

5 freins à la relation tripartite



Analyser les freins pour dépasser « les postures »

© Association Le RAMEAU / 2009

Freins à la relation tripartite :
Cohérence de positionnement

- Une vocation réparatrice des associations est parfois difficilement conciliable avec les acteurs économiques
  - Les associations se situent dans une logique réparatrice des dégâts provoqués par le progrès (le chômage, l'urbanisation ...). Elles sont donc parfois en contradiction avec les acteurs qui ont généré le développement économique
  - Le propre d'un nombre important d''association est d'être temporaire, le temps de remplir son objet social. La notion de pérennité n'est donc pas une valeur fondamentale du secteur associatif
- Des positionnements parfois contradictoires
  - Le positionnement de certaines associations est contradictoire avec un partenariat avec les entreprises (illustration : les associations de plaidoyer et de revendication type Greenpeace/Attac)
  - L'entreprise ne souhaite pas s'impliquer dans un projet de « délégation de service public » pour lequel elle considère que c'est à l'Etat de « prendre ses responsabilités ».
- La confusion entre sphère privée et sphère professionnelle
  - L'engagement est d'abord une affaire d'hommes, mais dans le cadre d'une action de mécénat, il s'agit aussi d'une relation institutionnelle. Il convient de dépasser les postures, de sécuriser la cohérence et de formaliser un accord. Passer de l'engagement personnel à l'implication institutionnelle est un défi
  - Il est parfois reproché à l'entreprise de s'impliquer dans la sphère personnelle de ses salariés. La gestion de ces projets est donc complexe

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Freins à la relation tripartite :
Clarté des objectifs de chacun

- La cohérence avec les valeurs de l'entreprise est une condition fondamentale
  - L'entreprise n'étant pas philantrope, l'engagement doit contribuer à la performance de l'entreprise et/ou de ses collaborateurs
  - Pour lever les méfiances, l'action doit être cohérente avec la culture d'entreprise
  - Il convient de s'engager sur le long terme et d'agir en cohérence avec l'activité de l'entreprise
- Le choix des salariés: l'acte est nécessairement volontaire, mais la bonne volonté ne suffit pas
  - « le problème avec ce qui est gratuit, c'est que l'on ne peut pas le refuser » Ph. Chabasse. Il convient de valider la cohérence entre les compétences du volontaire et les besoins de l'association
  - Certaines situations peuvent être particulièrement propices, telles que la fin de carrière de salarié pour préparer une « reconversion » au moment de la retraite
    - ✓ 8 millions de retraités en plus en 2010. Le secteur associatif va-t-il absorber ce vivier ?
    - ✓ Paradoxe des retraités : en taux d'engagement, ils ne sont pas plus impliqués en % que les autres catégories (jeunes, salariés), mais en temps passé, ils sont sans doute dominants. Il convient de favoriser l'apprentissage d'engagement, et l'entreprise peut favoriser cette découverte du monde associatif
- La définition des besoins de l'association n'est pas toujours clairement formalisée
  - La clarté du projet associatif est essentielle pour assurer la reconnaissance d'utilité sociétale
  - L'association doit précisément définir ses besoins pour garantir l'utilité de l'engagement du bénévole
    - ✓ Décevoir un bénévole, c'est souvent le prendre à la cause du bénévolat
  - L'une des limites au mécénat est l'insuffisance de postes proposés dans des conditions adaptées

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Freins à la relation tripartite :
Reconnaissance mutuelle

- La reconnaissance des compétences de l'association reste à développer
  - L'engagement bénévole doit être incité et reconnu en France comme il l'est dans les pays anglo-saxons traditionnellement plus impliqués
    - ✓ Engagement privé inversement proportionnel à l'implication de l'Etat comme « Etat providence »
    - ✓ Différence culturelle sur la perception de la réussite entre catholiques et protestants
  - Le bénévolat développe des compétences spécifiques utiles à l'entreprise : travail en équipe, animation, capacité de motivation managériale
  - Les associations sont des modèles d'efficience qu'il serait intéressant d'analyser, notamment d'un point de vue managérial
  - Les missions dans le secteur associatif sont parfois perçues comme des « vacances » alors qu'elles sont au contraire source de formation et d'expérimetation
- L'obligation pour l'entreprise de rendre des comptes de son investissement doit être compris
  - L'entreprise doit rendre des comptes à l'ensemble de ses parties prenantes sur ses investissements
  - Pour y répondre , l'association doit l'approcher avec une logique de « partenaire » plus que de « donateur »
  - L'association doit être force de proposition pour co-construire autour d'enjeux partagés
- Il n'y a pas d'analogie entre la position du salarié et celle du bénévole en dehors de l'utilisation de compétences communes (Les termes utilisés doivent être différents (entreprise/association) : Poste /Mission bénévole - Hiérarchie / Travail d'équipe - Recrutement / Favoriser l'engagement)

© Association Le RAMEAU / 2009

Freins à la relation tripartite :
Complexité du fonctionnement des partenaires

- La complexité des relations au sein du corps social de l'entreprise, un handicap structurel
  - La multiplicité des acteurs au sein de l'entreprise ne facilite pas l'organisation du mécénat de compétences. L'action sociétale est transversale à l'entreprise, ce qui ne facilite pas sa structuration
  - La consultation des salariés est une condition importante de la mobilisation (évaluer l'envie de s'impliquer, identifier les priorités, trouver des porteurs de projets...), mais le processus est complexe
  - La relation syndicat / association a été très longtemps difficile. Les syndicats accusent l'action sociétale de venir perturber le dialogue social (opposant le « social dur » au « sociétal mou »). De plus, ils craignent que l'action bénévole ne cache des emplois « masqués »
  - Dans le cadre du mécénat de compétences, le rôle du management intermédiaire est déterminant mais souvent difficile
    - ✓ L'arbitrage entre les résultats de l'activité et l'engagement des membres de l'équipe peut poser un réel problème
    - ✓ Il convient de sensibiliser, d'impliquer, voire d'évaluer sur ce thème, le management intermédiaire
- La gestion des ressources humaines de l'association, une question difficile
  - L'intégration du salarié dans l'équipe de l'association n'est parfois pas bien assurée. Le bénévole est laissé à lui-même devant découvrir seul les modalités d'intégration au sein de l'organisme
  - La relation salariés / bénévoles est une relation complexe souvent mal gérée au sein des associations
  - Le système de gouvernance spécifique aux associations est très différent en termes de hiérarchie

© Association Le RAMEAU / 2009

Freins à la relation tripartite :
Modalités de mise en oeuvre (1/2)

- La sélection des associations, un « case-tête » pour l'entreprise
  - L'entreprise ne peut pas prendre de risque sur le choix de l'association. Tant pour des raisons d'image que juridiques (gestion de fait), elle doit garantir non seulement la qualité du projet, mais aussi valider la légitimité de l'association retenue
  - L'hétérogénéité du secteur rend difficilement lisible le panorama des associations
  - Il existe peu de passerelles sérieuses qui aident l'entreprise à faire un choix sécurisé
    - ✓ SFR a fait une analyse et n'a identifié que l'IMS pour l'accompagner dans ses choix
  - Par défaut, le choix se fait plus souvent sur un mode réactif (sur la base d'une rencontre, de la réception d'une proposition ou de la notoriété), que sur sur un mode pro-actif (choix volontariste d'une association)
- La « découverte » du mode projet pour l'association
  - L'association n'était traditionnellement pas habituée à travailler et à s'organiser en mode projet. L'évolution de l'engagement des bénévoles et l'émergence de missions ponctuelles structurées l'amènent à mettre en place des dispositifs de gestion nouveaux
  - Ce type d'organisation multiplie les modes de fonctionnement entre bénévoles et salariés, ce qui ne facilite pas la gestion des ressources humaines

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Freins à la relation tripartite :
Modalités de mise en oeuvre (2/2)

- Le processus de mise en place et de pilotage des missions, un processus structuré
  - Si le bénévolat de compétences peut (doit?) être informel, le mécénat de compétences nécessite la formalisation d'un accord
  - L'entreprise impliquée se doit de reconnaître l'engagement de son (ses) salarié(s), de lancer un programme clair et de mettre en place un dispositif de suivi
    - ✓ La relation étant encore le fait de quelques pionniers, il existe peu de référence en matière « d'industrialisation » des processus de gestion des missions pour les 3 acteurs (voir chapitre 3)
    - ✓ Il serait utile de faire un benchmark international
  - Prendre le temps d'amorcer le dialogue est l'étape initiale cruciale où ce joue la qualité de la relation
- L'évaluation de la performance de la mission pour chacun, tout reste à faire
  - Evaluation de la contribution du bénévole pour l'association
  - Evaluation du collaborateur
    - ✓ Reporting : l'entreprise est juridiquement responsable de l'action engagée, il est nécessaire de suivre l'action du salarié durant sa mission
    - ✓ Evaluation : un outil de GRH ? La mission peut-elle être évaluée comme levier de performance pour l'entreprise ?
    - ✓ Les expériences de l'IMS et de Passerelle & Compétences ont permis de s'apercevoir que les salariés souhaitent rarement être mis à disposition dans le cadre d'un mécénat de compétences
  - Evaluation sur l'impact « collectif » de l'entreprise (témoignages, retour d'expérience ...)

© Association Le RAMEAU / 2009

En synthèse

- ***Constat : le dialogue existe mais le discours sur le dialogue est encore trop peu formalisé***
  - La relation associations / entreprises autour des compétences répond à un enjeu réciproque
    - ✓ Pour les associations : l'évolution structurelle du bénévolat en France,
    - ✓ Pour les entreprises : implication des salariés dans l'action sociétale engagée dans le cadre des politiques de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)
    - ✓ Pour le salarié : répondre opérationnellement à une quête de sens
  - Cependant, cette rencontre est très nouvelle et encore limitée. Seulement 26% des entreprises de plus de 200 salariés font du mécénat, et uniquement 31% d'entre elles font du mécénat de compétences. Moins de 7% des associations en bénéficient. La maturité sur ce sujet est loin d'être acquise et le recul encore insuffisant pour avoir des retours d'expérience significatifs
  - Il convient de distinguer le bénévolat et le mécénat de compétences. L'un relève le la sphère privée tandis que l'autre de la sphère professionnelle. Le rôle que l'entreprise joue dans les deux cas est profondément différent (voir chapitre 2)
  - Pour faciliter la démultiplication des liens à valeur ajoutée mutuelle, il est essentiel d'approfondir une réflexion sur le dialogue tripartite association / entreprise / salarié dans ces deux modèles. Base *sine qua non* d'une relation équilibrée et enrichissante, le processus de dialogue est souvent négligé par manque de temps, de moyens ou de compétences
- ***Proposition : favoriser une réflexion entre acteurs de l'entreprise et du secteur associatif pour mutualiser les bonnes pratiques et co-construire des propositions opérationnelles***

© Association Le RAMEAU / 2009

Chapitre II : Les conditions d'un dialogue constructif

1 – Clarification et périmètre d'implication des entreprises

2 – Les quatre questions structurantes du dialogue constructif

© Association Le RAMEAU / 2009

Rappel de la définition

- La différence entre mécénat et bénévolat de compétences se situe au niveau de l'acteur a l'initiative de l'engagement
  - Mécénat de compétences (sphère professionnelle) : l'entreprise décide de mettre à disposition d'une association des moyens humains
  - Bénévolat de compétences (sphère privée) : le bénévole choisit de mettre ses compétences au service d'une association
- La frontière est parfois floue, notamment lorsque l'entreprise « co-investit » aux côtés du bénévole (sphère mixte privée / professionnelle)
  - Congés solidaire (Planète Urgence /SFR)
  - Equipe d'intervention lors de catastrophe (Veolia Water Force)

	Bénévolat de compétences	Mécénat de compétences
Acteur à l'initiative	Le salarié dans le cadre de son engagement personnel	L'entreprise dans le cadre de sa politique RSE/mécénat
Période	Hors temps de travail	Durant le temps de travail
Rôle de l'entreprise	Aucun (bénévolat d'expertise) ou Relais d'information Prescripteur (bénévolat de compétences)	Investisseur Coordinateur, Voire co-acteur

Remarque : Il est possible de distinguer le « bénévolat de compétences » où l'engagement de salariés hors temps de travail comporte un certain degré d'encouragement, d'impulsion ou d'appui de la part de l'entreprise, du « bénévolat d'expertise » qui relève d'une décision strictement individuelle

2 natures d'engagement

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Périmètre de l'implication de l'entreprise

- Dans le cadre du mécénat de compétences, l'entreprise initie, pilote et rend compte en interne des projets dans lesquels elle implique ses collaborateurs
  - Illustration : le statut de collaborateur citoyen de SFR signé en mars 2006 en accord avec les syndicats permet d'accorder 6 à 15 jours de congés au service d'une cause
- Dans le cadre du bénévolat de compétences, l'entreprise peut avoir différentes positions
  - Une absence totale d'implication : l'engagement est personnel et n'implique pas l'entreprise dans l'action
    - ✓ Cette neutralité de l'entreprise est, pour certains bénévoles, une condition sine qua non pour s'impliquer
  - Un rôle de relais d'information : l'entreprise met ses outils de communication interne au service d'un réseau, mais ne s'implique pas dans la gestion de la relation entre ses salariés et l'association
    - ✓ Des entreprises telles que IBM / L'Oréal diffusent à leurs collaborateurs les demandes de Passerelles & Compétences pour favoriser l'engagement personnel en dehors de l'entreprise
    - ✓ Dans ce cas, la confidentialité est un élément clé de la relation avec le salarié impliqué
- Dans le cadre des congés solidaires. L'entreprise a un rôle de facilitateur; elle favorise l'implication de ses collaborateurs dans leurs engagements personnels
  - Il s'agit de période hors temps de travail reconnu et incité par l'entreprise. L'entreprise peut par exemple prendre en charge les frais de son salarié durant une mission humanitaire à l'international (ex. : Planète Urgence)

Les modèles répondent à des logiques d'engagement et des aspirations différentes

© Association Le RAMEAU / 2009

Chapitre II : Les conditions d'un dialogue constructif

1 – Clarification et périmètre d'implication des entreprises

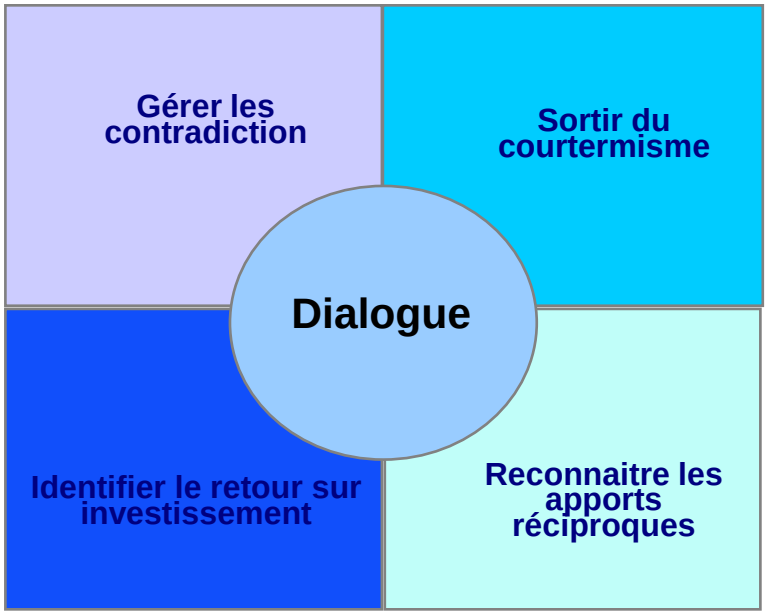
2 – Les quatre questions structurantes du dialogue constructif

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Les quatre questions structurantes du dialogue tripartite

- Dans le cadre de la mise en place d'un dialogue tripartite quatre questions structurantes se posent :
  - Un objectif basé sur l'intérêt général pour l'un, et sur la création de valeur pour l'autre : Comment gérer les contradictions entre 2 positionnements antagonistes?
  - Des gestions différentes du temps : Comment sortir du cercle vicieux d'une logique courtermiste ?
  - Evaluation de l'impact du mécénat ou bénévolat de compétence :Quelle est la capacité des partenaires à identifier le « retour sur investissement » ?
  - L'association et l'entreprise s'apportent mutuellement des savoirs faire : Quelle reconnaissance de l'apport de compétences réciproques ?



Quatre questions clefs pour initier un dialogue constructif

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Gérer les positionnements antagonistes :
Un positionnement complémentaire

- Les associations et les entreprises ont deux positionnements distincts :
  - Les associations relève d'une mission d'intérêt générale et/ou d'un projets collectif participatif
  - Les entreprises relève de l'intérêt particulier avec comme objectif la création de valeur
- Les entreprises s'interrogent, et cherchent des solutions opérationnelles à mettre en œuvre pour concilier les 4 axes du développement durable : performance économique, progrès social, implication sociétale et respect de l'environnement
  - les associations sont confrontées à de nombreux défis.
  - La rencontre peut pour chacune des parties être l'occasion de faire émerger des solutions innovantes :
    - ✓ Pour les association, la rencontre avec le monde de l'entreprise peut être l'opportunité de créer de nouvelles méthodes et outils pour conforter son positionnement et sa place dans l'économie Française.
    - ✓ Pour les entreprises, le lien avec des structures ayant d'autres modèles de fonctionnement une façon d'inventer de nouvelles solutions et d'ancrer sa politique RSE dans les territoires

Les positionnements

Associations : intérêt général

Entreprises : intérêt particulier

Une première étape incontournable : reconnaitre la place de chacun dans la société

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Gérer les positionnements antagonistes :
Des conditions de succès

- La gestion de la contradiction n'est donc pas un handicap insurmontable. Tout au plus une difficulté propre à la relation entre toute organisation de positionnement différent. Pourtant, ne soyons pas naïfs, la relation entre associations et entreprises reste complexe et exigeante

- L'expérimentation menée par Le RAMEAU a permis d'identifier 5 conditions fondamentales
  - Dépasser les postures et apprendre à se connaître
  - Respecter la vocation des 2 acteurs
  - Créer de la valeur ajoutée partagée pour chacun des partenaires
  - Co-construire entre partenaires pour définir une action équilibrée
  - Mesurer les résultats

- L'implication des collaborateurs d'une entreprise dans le projet associatif est le meilleur moyen d'apprendre à se comprendre et à se connaître. En apprenant à travailler ensemble, l'association et l'entreprise découvrent progressivement la valeur ajoutée de leurs relations. Le dialogue entre le salarié, son entreprise et l'association dans laquelle il s'implique permetde favoriser une rencontre enrichissante. Il convient donc de trouver les moyens d'optimiser ce dialogue.

Un processus de relations à piloter

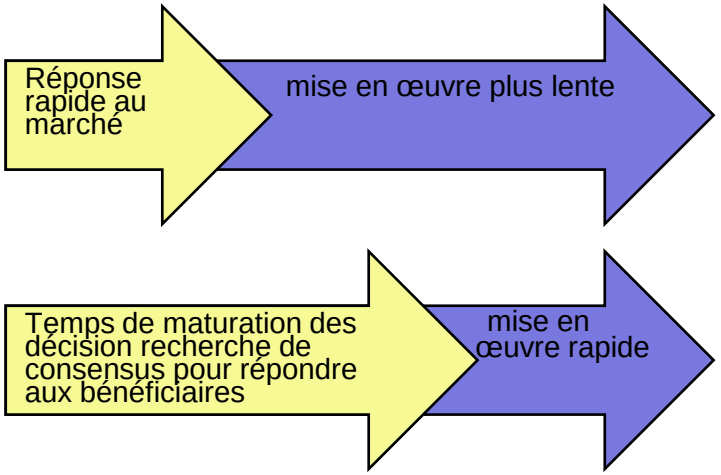
© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Sortir d'une logique courtermiste

- Une des différences fondamentales entre associations et entreprises est la gestion du temps
- Pourtant il se rejoignent sur un point : face à l'urgence le court terme est souvent privilégié à une politique d'investissement.
- Il est nécessaire de prendre en compte le moyen terme pour valoriser la richesse de la relation association / entreprise. C'est dans la durée qu'elle porte ses fruits
- Il convient de construire par étape cette relation, en prenant garde de valider chacun des paliers et d'en valider l'intérêt pour chacun des partenaires. Le suivi de la relation est donc structurant.
- Enfin, à l'image des entreprises au cycle industriel long (AREVA, EDF, EADS ...), ne faut-il pas concevoir deux natures d'indicateurs :
  - Les indicateurs économiques de résultats
  - Les indicateurs d'investissement, signes de la pérennité à terme des actions engagées

Une gestion du temps différentes



L'objectif n'est pas de juger l'efficacité des approches mais de prendre en compte ces différences structurelles pour adapter les démarches à des modalités mutuellement acceptables.

Une nécessité de prendre le temps de construire durablement

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Evaluer le retour sur investissement :

Fixer les objectifs

- Seule une relation mutuellement enrichissante permettra à chacun de s'impliquer durablement. le retour sur investissement doit se traduire par :
  - Pour l'entreprise : *une meilleure réponse aux besoins de ses différentes parties prenantes (clients, salariés, actionnaires, partenaires ...).*
  - Pour l'association : le renforcement de l'impact sociétal sur son territoire
- Pourtant, la mesure de l'impact d'une telle relation est souvent difficile
  - IBM, par exemple, investit en bénévolat de compétences, certain que l'implication de ses collaborateurs est un levier de motivation et de fidélisation de ses salariés
  - Mais comment en mesurer concrètement l'impact ? Mesurer le nombre d'heures d'intérêt général est un indicateur de moyens, pas de résultats
  - Une étude Canadienne sur l'implication des salariés dans le secteur associatif démontre qu'ils sont en moyenne 4% plus productifs que ceux qui ne sont pas impliqués. Au-delà des études macro-économiques, comment donner à chaque structure la capacité d'évaluer son retour sur investissement ?
- Pour permettre de mesurer des résultats , il est nécessaire au préalable d'avoir fixé des objectifs et de les partager avec le partenaire pour comprendre l'intérêt de chacun

En s'appuyant sur la complémentarité, il convient de définir comment chacun peut répondre aux enjeux de l'autre

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Evaluer le retour sur investissement :
Qualifier les enjeux

- Avant de définir les indicateurs, il convient sans doute de redéfinir les enjeux pour chacun :
  - Pour l'entreprise , par exemple:
    - ✓ La pénurie de main d'oeuvre qualifiée et la guerre des talents qui se profilent dans différents secteur d'activité (SSII, télécom...)
    - ✓ L'innovation : auprès de nouveaux clients (micro-crédit), avec de nouveaux produits/services (service à la personne), avec de nouvelles techniques marketing (produit partage, co-branding).
    - ✓ La relation avec les associations peut être un moyen de traduire les valeurs de l'entreprise et de se différencier dans la promotion de son image tant en interne qu'en externe. Enfin, l'implication forte dans la société civile peut être localement un levier de développement de l'entreprise
  - Pour l'association, par exemple :
    - ✓ Au-delà de nouvelles sources de financement, la relation avec l'entreprise est l'opportunité d'avoir accès à de nouvelles compétences, notamment pour des missions ponctuelles qui nécessitent des « compétences rares ».
    - ✓ Cela peut renforcer une stratégie de lobbying auprès de cible commune, les pouvoirs publics par exemple.
    - ✓ C'est aussi un moyen de sensibiliser de nouvelles cibles au travers des parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs, actionnaires...).

- Là encore, le partage des enjeux est un levier pour favoriser le dialogue, mieux comprendre le partenaire et bâtir des solutions performantes

Une nécessité de définir les enjeux de chacune des parties

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Evaluer le retour sur investissement :

Préparer et anticiper

- La difficulté réside dans le fait de définir ce que l'association peut apporter a l'entreprise et inversement.
- L'enjeu d'une relation est plus vital pour l'association que pour l'entreprise. L'association doit donc être force de proposition pour convaincre l'entreprise.
- L'association doit faire l'exercice de « se mettre à la place de l'entreprise » pour identifier l'intérêt qu'elle peut avoir à devenir partenaire de l'association.
- Cela permettra :
  - D'optimiser la lisibilité du partenariat et donc d'accélérer la prise de décision au sein de l'entreprise. L'entreprise est en recherche de solutions opérationnelles. Si elle peut en démontrer l'efficacité, elle renforcera son implication.
  - De maîtriser la façon dont l'entreprise utilisera son implication, et donc de limiter le risque d'instrumentalisation de l'association. Cette dernière pourra plus facilement fixer les droits et les devoirs de chacun des partenaires, plutôt que de se contenter de répondre au cahier des charges d'un appel à projet.
  - Plus globalement de développer l'engagement des entreprises auprès du secteur associatif. Il est encore très limité (26% des entreprises de plus de 200 salariés) et concentré (7% des associations bénéficiaires).

La nécessité de définir en amont la valeur ajouté du partenariat

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Evaluer le retour sur investissement :
Mesurer les résultats

- Il convient de rappeler que les relations avec les entreprises ne se gèrent pas comme celles des autres cibles. L'association doit segmenter ses approches auprès de ses différents publics
  - Les pouvoirs publics : une logique de gestion de missions d'intérêt général
  - La générosité du public : une sensibilité des donateurs aux causes défendues
  - Les entreprises : une convergence d'intérêt

- Un fois le partenariat engagé, il est essentiel d'évaluer la performance de l'action engagée. La cohérence, la pertinence et l'efficience doivent être démontrées pour donner envie de prolonger l'engagement.
  - Kronembourg par exemple s'est lancé dans l'analyse de son action d'insertion.
  - L'IMS a engagé un travail sur l'évaluation du mécénat avec le CNRS (programme test, dès novembre 2007, et animation d'un groupe de travail)
  - Différents travaux sur l'évaluation des missions d'intérêt général ont été engagés (illustration : rapport sur l'évaluation de coordination sud, rapport sur l'utilité sociétale de l'AVISE)

- Les difficultés
  - Pouvoir mesurer avec précision les résultats et donc d'identifier des indicateurs de performance pertinents.
  - Ne pas engager des coûts d'évaluation prohibitifs par rapport à l'intérêt même de l'exercice. L'arbitrage est donc souvent un exercice délicat

Une nécessité de mesurer l'impact de la relation

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Reconnaissance de l'apport réciproque de compétences

- Pour que la pratique du mécénat de compétences puisse se développer il faut
  - Une véritable reconnaissance des compétences spécifiques de chacun, et de l'utilité des associations dans le développement des parcours professionnels et personnels des personnes engagés
  - Savoir recevoir et accueillir les salariés engagés
  - Savoir transmettre à l'entreprise les éléments qui lui permettront de valoriser son engagement
  - Reconnaître l'engagement bénévole comme un levier de qualification est un enjeu majeur. Il doit permettre de fluidifier les parcours et de valoriser l'engagement. Beaucoup reste à faire en la matière pour faire prendre conscience de la valeur ajoutée de l'action des bénévoles. Là encore, le dialogue entre associations et entreprises peut contribuer à favoriser une reconnaissance plus forte de la valeur de l'engagement
- Le « passeport bénévole » développé par France Bénévolat va contribuer à valoriser l'implication bénévole. Il convient en effet
  - De reconnaître l'implication des bénévoles (le bénévolat n'est pas un dû pour les associations, c'est un engagement volontaire qui doit être reconnu)
  - De reconnaître les associations comme un lieu de qualification des connaissances
- Certaines compétences, notamment managériales sont particulièrement développées au sein des associations. Leur apprentissage est une vraie plus value pour le monde de l'entreprise
- D'autre part, le Guide de l'IMS, sortie en novembre 2007, sur le mécénat de compétences est une démonstration de l'utilité à reconnaître l'engagement bénévole comme levier d'apprentissage.

Une reconnaissance qui passe par la valorisation du bénévole

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Association : lieu de qualification

Point de vu de France Bénévolat

- Les associations génèrent des compétences spécifiques. Au-delà des compétences transversales universelles, certains types de compétences sont prioritairement générées dans le fonctionnement associatif. Il faut souligner que ces compétences intéressent fortement l'Entreprise. La reconnaissance de cette spécificité peut évidemment constituer un préalable à la constitution de véritables partenariats, c'est-à-dire sur un pied d'égalité

- Les associations sont des lieux :
  - d'innovations : On peut même affirmer que le monde associatif constitue le premier lieu de recherche/développement pour répondre à une demande sociale implicite et mal exprimée, avant d'aller ensuite vers des démarches marchandes plus classiques.
  - d'apprentissage à travailler en équipe et à fonctionner de façon collective : le fonctionnement associatif est par nature collectif…ou in'est pas ! Le fait associatif, c'est « faire Société ensemble » sur un Projet partagé
  - d'apprentissage à animer des équipes de bénévoles sans hiérarchie formelle (absence de liens de subordination et autorité de compétences) : L'absence du lien de subordination, qui lui caractérise fondamentalement le contrat de travail, change radicalement la relation dans le cas des bénévoles. Il n'y a plus un employeur qui, finalement, décide et impose, même si le management est participatif. Il y a une personne qui décide, de son propre choix et sans aucune autre obligation que de répondre à ses motivations, de donner son temps
  - d'efficacité dans des organisations « floues » : Ces compétences de « savoir agir » dans des organisations pas totalement stabilisées sont les compétences recherchées par les entreprises classiques dès qu'elles mettent en place des organisations plus décentralisées ou qu'elles enclenchent des processus de changement
  - d'optimisation des moyens et de maîtrise de l'efficience : elles ont la capacité à gérer de façon optimale leur ressources. Certains parlent d'une gestion « raisonnable » ou « soutenable ». De ce point de vue, les associations ont une large avance sur les entreprises classiques, même si elles ne savent pas du tout évaluer techniquement leur efficience.

Les associations sont des lieux de qualification professionnelle

© Association Le RAMEAU / 2009

Chapitre III : Le dialogue tripartite

1 – Nature du dialogue Tripartite

2 – Processus entreprise (étude de cas SFR)

3 – Processus association (méthodologie Passerelles & Compétences)

4 – Focus sur l'évaluation (étude de cas La Poste)

5 – Importance des intermédiaires entre les acteurs

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Questions sur le dialogue tripartite

- ***Le dialogue tripartite commence par une clarification des dialogues bilatéraux ...***
  - ***1- Dialogue entreprise / salarié*** :
    - ✓ Objectif : action collective ou opportunité individuelle d'engagement sociétal ?
    - ✓ Quels échanges entre l'entreprise et le salarié sur sa mission (avant, pendant, après) ?
    - ✓ Quel est le rôle des représentants du personnel dans ce dialogue ? Quel est celui du management intermédiare ?
  - ***2- Dialogue entreprise / association*** :
    - ✓ Quelle est la nature des échanges ? Avec quels objectifs réciproques ?
    - ✓ Quelles actions au-delà de la mise à disposition de personnel (communication au sein de chaque structure, retour d'expérience ...) ?
    - ✓ Quel reporting ? Quelle évaluation de la relation ?
  - ***3- Dialogue salarié / association*** :
    - ✓ Quels critères de sélection réciproques ? Quel processus de "recrutement" ?
    - ✓ Quels échanges entre l'association et le salarié (avant, pendant, après) ?
    - ✓ Quel périmètre d'intervention : simple action de terrain (réaliser la mission définie) ou processus de progression continue (intégrer la vision du salarié dans l'organisation sur l'accueil des bénévoles : formation, capitalisation, retour d'expérience...) ?
- ***... pour identifier sur quoi et comment le dialogue tripartite peut s'établir***
  - Quel processus d'échanges au sein de l'entreprise entre les 3 acteurs ?
  - Quel processus d'échanges au sein de l'association entre les 3 acteurs ?
  - Quelle communication avec les parties prenantes de l'entreprise et de l'association (media, clients, membres...) ?

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

LE RAMEAU

Présentation des relations bilatérales

	Associations / Salariés	Associations / Entreprises	Salariés / Entreprises			
			Management intermédiaire	Equipe	Syndicats	DRH
Constats : difficultés / risques	▪ Une mauvaise prise en compte des temps sociaux des bénévoles ▪ Des associations parfois consommatrices de bénévoles au lieu d'être utilisatrice de compétences ▪ Des salariés dont les motivations sont en dehors du champ du projet associatif	▪ Une méconnaissance réciproque ▪ Une identification complexe des acteurs du monde associatif et de leurs missions ▪ Un manque de dialogue	Constat global : ▪ Pas d'encouragement des entreprises envers leurs salariés à s'engager dans la sphère privée (alors que c'et le cas à l'étranger ; l'engament des salariés sont : secrets et doivent être sans incidence sur le temps de travail			
			▪ Un management intermédiaire qui ne souhaite pas voir les temps de travail de son équipe diminués	▪ Des risques de distorsion de l'implication au travail au sein de l'équipe	▪ Des syndicats réticents au mécénat de compétences	▪ Un risque d'instrumentalisation de l'engagement au profit de l'entreprise
Leviers : pratiques innovantes / éléments clés du dialogue	Le Salarié doit : ▪ Valider sa motivation pour l'association et son projet associatif ▪ Clarifier les compétences qu'ils souhaitent mettre à disposition et ses disponibilités L'Association doit : ▪ Prendre en compte la disponibilité du salarié dans la mission qui lui sera imparte ▪ Clarifier ses besoins de manière à s'assurer à proposer une mission aux salariés en accord avec sa disponibilité et ses compétences	L'Association doit : ▪ Expliciter à l'externe ce qu'elle fait au-delà de son projet associatif de manière à clarifier ses besoins ▪ Exprimer clairement leurs besoins en matière de compétences	▪ Mettre en place des objectifs le management intermédiaire d'implication de l'équipe dans le projet RSE de l'entreprise	▪ Faire du projet du collaborateur un projet d'équipe	▪ Impliquer les partenaires sociaux en amont. Par exemple, mettre en place un accord avec le Comité d'Entreprise permettant de cadrer et de favoriser l'engagement bénévole des salariés	▪ Se poser question si la démarche mécénat de compétences se positionne dans une démarche collective ou individuelle ▪ Revoir la mécanique d'évaluation de la performance : valoriser l'implication hors de l'entreprise
Pistes d'actions	Mettre en place un bilan de mission		Identifier les pratiques de valorisation de l'entreprise de l'engagement du collaborateur compte tenu de cet enjeu majeur partagé : la reconnaissance de toute l'entreprise de l'engagement du salarié.			
Questions	▪ Est-ce compétence du salarié dans l'entreprise ou autre compétence du salarié qui est mise en oeuvre ?	▪ Comment mieux identifier les associations ?	▪ Le sens de l'engagement et la motivation dans l'action sont-ils différents lorsqu'ils sont impulsés par l'entreprise ?			

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Premières conclusions

- Ce que nous pouvons retenir du panorama des relations bilatérales :
  - Un dialogue qui reste à structurer pour pouvoir être mis en œuvre et encourager
  - Des problématiques très différentes de celles du bénévolat de compétences (où l'entreprise, si elle joue un rôle, n'est que le relais d'information d'une implication avant tout personnelle)
  - Un moyen évident pour renforcer la fonction citoyenne des 3 parties prenantes (salariés / associations / entreprises)
  - Une évaluation ou bilan de la mission doit être réalisé par et pour les 3 parties
  - Une des différences notables entre le bénévolat et le mécénat de compétences est la nécessité de structurer beaucoup plus la relation. 4 étapes ont été identifiées : sélection réciproque des partenaires, préparation de la mission, réalisation de la mission et évaluation de la mission. Tout au long de ce processus, une démarche outillée peut permettre de faciliter les relations.

- Une boite à outils à construire, d'un minimum de 7 axes :
  - Un contrat d'engagement réciproque (NB : le collaborateur restant sous la responsabilité de l'entreprise durant sa mission pour l'association, ce point est structurant pour le mécénat de compétences
  - Un catalogue type de mission à destination des salariés
  - Une lettre type de mission (comprenant objectifs, critères d'évaluation, moyens pour mener la mission, temps imparti à la mission)
  - Une présentation de l'association bénéficiaire à destination de l'entreprise (messages adaptés)
  - Une présentation de l'entreprise à destination de l'association (messages adaptés)
  - Un outil de suivi du partenariat
  - Une structure type de bilan et d'évaluation (comprenant 3 types de bilan pour les 3 parties prenantes)

© Association Le RAMEAU / 2009

Chapitre III : Le dialogue tripartite

1 – Nature du dialogue Tripartite

2 – Processus entreprise (étude de cas SFR)

3 – Processus association (méthodologie Passerelles & Compétences)

4 – Focus sur l'évaluation (étude de cas La Poste)

5 – Importance des intermédiaires entre les acteurs

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Questions sur le processus des relations

Sélection des associations	Candidature des collaborateurs	Préparation de la mission	Réalisation de la mission	Bilan / Evaluation
LES QUESTIONS QUI SE POSENT				
Comment sélectionner les associations ? Comment garantir la qualité de la mission qui va être réalisée ? Comment valider la convergence de valeurs ?	Comment proposer les missions aux collaborateurs ? Comment valider la cohérence entre les candidatures et les besoins de l'association ?	Comment préparer la mission ? Comment impliquer les managers ? Comment créer une occasion de partage au sein de l'environnement professionnel ?	Comment suivre l'engagement ? Comment valoriser l'implication du collaborateur ? Comment créer des moments de rencontre entre l'association et l'entreprise ?	Comment évaluer la mission ? Qui est légitime pour le faire ? Comment réellement intégrer le parcours bénévole dans son parcours professionnel ? Comment communiquer sur la mission pour valoriser l'engagement du salarié et l'investissement de l'entreprise ?

Analyse du cas SFR pour illustrer le processus

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Etude de cas SFR :

Contexte du statut de collaborateur citoyen

- Le statut de collaborateur citoyen, qui a fait l'objet d'un accord avec les représentants des syndicats le 9 mars 2006, en est à sa deuxième édition. Sur la base de cette expérience, SFR a analysé sa relation avec les associations pour identifier les questions clés du dialogue tripartite
  - Quel est la place du mécénat de compétences chez SFR?
  - Quel est le processus de sélection et de pilotage des projets ?
  - Quelles sont les questions sur les différentes étapes ?
  - Quelle est la communication actuellement réalisée ? Auprès de quelles cibles ?
- Avec 6.000 collaborateurs en France, SFR développe au sein de la DRH une politique d'implication des salariés dans des projets citoyens. Ces actions sont aujourd'hui complémentaires aux actions engagées par la Direction du Développement Durable d'une part, et par la stratégie de mécénat d'autre part. Les projets engagés par les 3 départements concernés sont indépendantes
- La mise à disposition de compétences se décline autour de deux actions :
  - Les congés solidaires, notamment avec Planète Urgence et l'AFUP (25-30 dossiers/an)
  - Le mécénat de compétences avec le statut de collaborateur citoyen (20 dossiers retenus en 2007)
- L'ensemble de ces actions permet de répondre à 3 niveaux d'engagement pour les collaborateurs :
  - Tutorat (4h/mois – 6 jours/an)
  - Statut de collaborateur citoyen (6 à 15 jours/an)
  - Congés solidaires (15 jours/an)

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Les 5 étapes du processus du dispositif « collaborateur citoyen »

Validation des candidatures par un jury de sélection paritaire

	Sélection des associations	Candidature des collaborateurs	Préparation de la mission	Réalisation de la mission	Bilan / Evaluation
ETAPES					
OUTILS	2 axes : - Proposition du collaborateur, - Proposition par SFR d'une liste établie avec l'IMS en fonction des critères de sélection retenus dans l'accord	Des dossiers composés par le collaborateur comprenant sa lettre de mission au sein de l'association.	Deux formations permettant aux collaborateurs de s'immerger dans le secteur associatif	Planification de l'intervention dans l'association validée par le n+1 du collaborateur (ne peut dépasser deux jours / mois)	Rapport d'intervention établi par le collaborateur

- Le processus peut être segmenté en 5 étapes :
  - **Sélection des associations** : en 2007 pour la première année, une liste d'association a été proposée au collaborateurs. Cette liste a été établi avec l'IMS sur la base des critères de sélection retenu dans l'accord relatif au statut de collaborateur citoyen (association française, ayant au moins un an d'existence, avec une légitimité et une réputation compatible avec le positionnement de SFR, ciblée autour de l'un des 3 axes de la politique SFR : enfance, handicap et / ou égalité des chance, dans l'éducation)
  - **Candidature des collaborateurs** : l'appel à candidature est lancé en juin. Les dossiers sont à composer par le collaborateur, notamment avec une lettre de mission de l'association. Un jury de sélection paritaire (direction / syndicats) se réunit en juillet pour valider les candidatures (En 2006, 29 dossiers ont été déposés pour 19 retenus, en 2007, 23 dossiers pour 20 retenus).
  - **Préparation de la mission** : les collaborateurs ont la possibilité de s'immerger dans le secteur associatif, notamment au travers de 2 formations (connaître le milieu associatif et le bénévolat, et comment créer une association pour les porteurs de projets).
  - **Réalisation de la mission** : l'intervention au sein de l'association est planifiée sur l'année, et validée par le n+1 du collaborateur. Elle ne peut dépasser 2 jours / mois.
  - **Evaluation** : à l'issue de sa mission, le collaborateur établit un rapport d'intervention.

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Les questions sur la communication

- La communication sur les missions est faible. Les tentatives ont été limitées et peu suivies.
- Les échanges sur la mission devraient donner lieu à des moments de rencontres
  - De proximité entre le collaborateur et son équipe proche, notamment autour de son n+1
  - Un retour d'expérience entre SFR et les associations bénéficiaires
- Les cibles de la communication sont variées, et il convient d'avoir un message, un mode relationnel et des supports de communication adaptés à chacune des différentes cibles
- 7 cibles ont été identifiés : les collaborateurs citoyens entre eux, le collaborateur citoyen avec son équipe , le collaborateur citoyen avec son management , le collaborateur citoyen avec l'équipe corporate , l'équipe corporate avec l'association, l'équipe corporate avec la direction et les syndicats

Une réflexion sur le « juste » communication du dispositif

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

La perception interne de l'engagement SFR

- Eléments concernant l'engagement global des collaborateurs :
  - 61 % des collaborateurs ont le sentiment de contribuer à faire de SFR une entreprise responsable
  - La population qui n'a pas le sentiment d'y contribuer déclare à 42 % :
    - ✓ Être intéressé mais ne pas savoir ce qu'ils peuvent faire,
    - ✓ Occuper une fonction qui n'est pas concernée.

Quelques chiffres…

52 % de répondants

Pour 95 % des répondants, ils leur semblent important qu'une entreprise comme SFR mène des actions responsables

- Eléments concernant le dispositif "collaborateur citoyen"
  - Un dispositif globalement connu des collaborateurs mais moins que les autres dispositifs mis en place chez SFR
  - Un dispositif qui a été le moins utilisé jusqu'à aujourd'hui (seul 4 % de la population en a bénéficié ou fait des démarches en ce sens contre 10 % pour le collaborateur tuteur)
  - A contrario, le dispositif collaborateur citoyen est celui qui collecte le plus d'intentions futures d'utilisation (44 % des collaborateurs)

Un constat d'étonnement…

Les 3 sujets prioritaires dans lesquels souhaitent s'investir les collaborateurs sont l'environnement, l'enfance et l'éducation.

Un engagement citoyen fortement encouragé par les collaborateurs

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Retour d'expérience des associations bénéficiaires

- Les collaborateurs engagés : deux cas segmentant
  - Les collaborateurs citoyens qui ne font que poursuivre et renforcer leur implication grâce au mécénat,
  - Les collaborateurs citoyens qui initient une relation nouvelle (44 % des cas des associations interviewées)
- Le déroulement de la mission des collaborateurs citoyens :
  - Les collaborateurs citoyens ont été intégrés, suivis et évalués de manière peu formelle et outillée
  - Les associations sont très majoritaires très satisfaites des résultats du dispositif
- Les attentes ou souhaits d'amélioration vis-a-vis de SFR :
  - Améliorer le dialogue avec SFR : avoir un interlocuteur dédié, échanger pour mieux se connaître…
  - Avoir la possibilité d'être dans une logique globale et cohérente de partenariat avec SFR
  - Introduire de la flexibilité dans le dispositif : possibilité de concentrer des jours…
  - Tenir les engagements de mise à disposition des collaborateurs

Quelques chiffres

Associations interviewées
55 % des associations bénéficiaires

Missions réalisées
3 natures de missions : en lien avec le projet associatif, activités supports, appui à la recherche de financement

Quelques verbatims

« La Mission a permis l'élargissement de notre champ d'action »

« Sans le mécénat de compétence, cette opération n'aurait pas pu être faite »

« Nous souhaitons mettre en place des logiques de gagnant-gagnant »

Un dispositif qui répond aux attentes des associations

© Association Le RAMEAU / 2009

Chapitre III : Le dialogue tripartite

1 – Nature du dialogue Tripartite

2 – Processus entreprise (étude de cas SFR)

3 – Processus association (méthodologie Passerelles & Compétences)

4 – Focus sur l'évaluation (étude de cas La Poste)

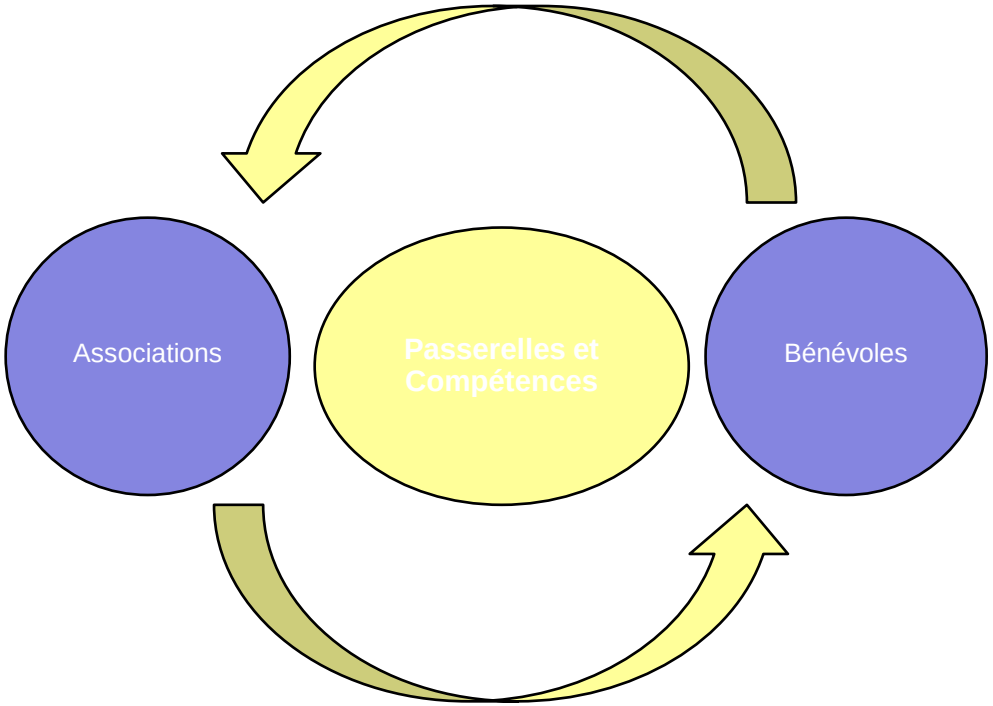
5 – Importance des intermédiaires entre les acteurs

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

L'action de Passerelles et Compétences

- Le rôle de l'association Passerelles et compétences :
  - Promouvoir le Bénévolat de compétences
  - Rechercher des compétences professionnelles
  - Mettre en relation associations et bénévoles
- La structuration d'une mission de bénévolat de compétences :
  - Analyser les besoins de l'association
  - Rechercher le bénévole
  - Initier la rencontre association - bénévole
  - Suivre et valider la mission
- Une intermédiation qui prend du temps : 10 heures en moyenne pour sécuriser une mission



Repère : depuis la création Passerelles et Compétences a effectué 700 recherches pour 300 associations

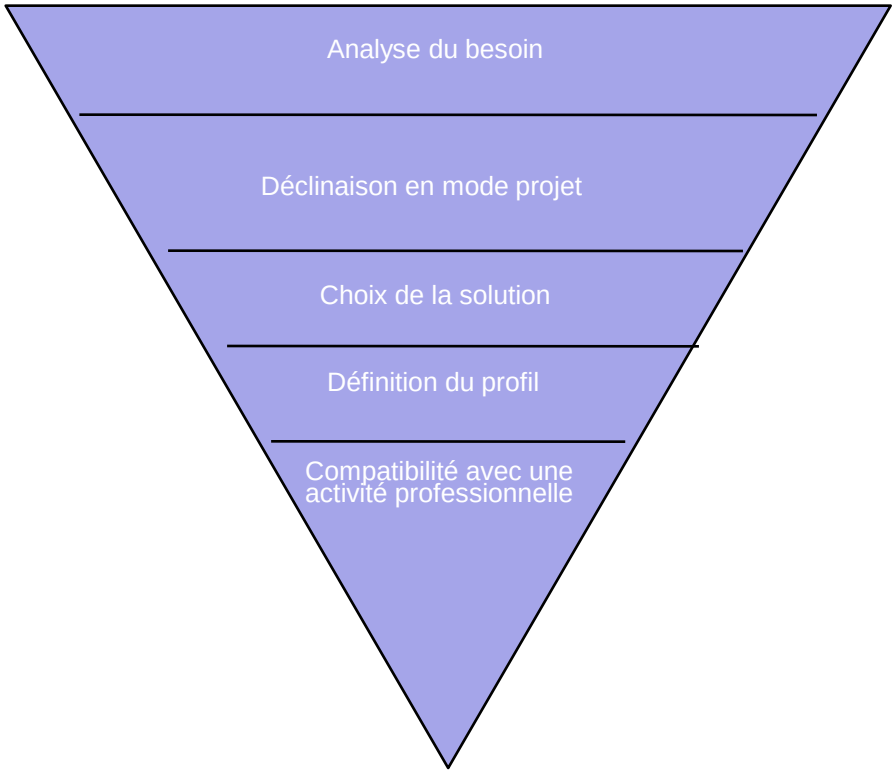
Une action concrète pour favoriser l'implication des bénévoles

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Phase 1 : Analyser le besoin

- Dans un premier temps Passerelles et Compétences rencontre le responsable opérationnel l'association pour :
  - Analyser précisément le besoin : contexte, origine, difficultés, engagement de l'équipe, priorité…
  - Le décliner en mode projet
  - Accompagner l'association dans la définition du besoin
  - Choisir les solutions idéales : bénévolat « classique » bénévolat de compétences, mécénat de compétences, salariat, sous-traitance, mix entre plusieurs solutions…
  - Définir du profil recherché, si cela relève du bénévolat de compétences
  - Rendre le besoin compatible avec une activité à temps plein : accompagnement et délimitation dans le temps



Aider l'association à définir son projet

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Phase 2 : Rechercher le bénévole

- Passerelles & Compétences recherche le bénévole
  - Diffusion la plus large possible :
    - ✓ dans son réseau (1700 personnes, répertoriées selon leurs compétences et lieux géographiques)
    - ✓ dans le réseau des Relais (350) (les amis de mes amis sont mes amis)
    - ✓ dans des réseaux existants (sociaux, grandes écoles, presse, réseaux professionnels, newsgroups, entreprises etc…)
  - Rencontre avec le (les) bénévole(s) potentiel(s) :
    - ✓ Valider les compétences et la maturité
    - ✓ Valider l'état d'esprit (Solidarité, bénévolat, engagement…)
    - ✓ Valider la disponibilité

Susciter le plus de vocation possible et trouver « la perle rare »

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Phase 3 et 4 : Présenter le bénévole, Suivre et valider la mission

- Passerelles & Compétences présente le bénévole à l'association :
  - Validation que c'est toujours une priorité de l'association
  - Validation que le bénévole sera bien disponible
  - Accompagnement de l'association dans l'accueil du bénévole (délais de contacts, qualité de l'accueil, ponctualité et respect…)
  - Définition d'un cahier des charges précis négocié entre le bénévole et l'association selon un canevas fourni par P&C : délais, modalités, intervenants… que chacun se sente impliqué dans la réussite du projet
  - Ecoute des premiers retours et réponse aux interrogations

- Passerelles & Compétences accompagne le bénévole et l'association, dans le cadre de la mission :
  - Points réguliers pour valider que les choses avancent : éviter la politique de l'autruche
  - Apport de solutions si besoin : mise à disposition d'outils, du réseau P&C, de conseils
  - Validation du respect du cahier des charges défini initialement ou amendement
  - En cas de besoin, recherche d'un nouveau bénévole… ou d'une nouvelle association

Assurer et s'assurer de la réussite de la mission

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Les relais du bénévolat en entreprise de France Bénévolat

- Autre forme complémentaire de structuration de l'approche côté association : « les relais du bénévolat en entreprise »
- Ces relais visent une « pédagogie de l'engagement » des salariés sous l'impulsion de l'entreprise, soit par le mécénat, soit par le bénévolat de compétences
- France bénévolat a une dizaine d'expériences significatives

Faire de la « pédagogie de l'engagement » pour favoriser l'implication

© Association Le RAMEAU / 2009

Chapitre III : Le dialogue tripartite

1 – Nature du dialogue Tripartite

2 – Processus entreprise (étude de cas SFR)

3 – Processus association (méthodologie Passerelles & Compétences)

4 – Focus sur l'évaluation (étude de cas La Poste)

5 – Importance des intermédiaires entre les acteurs

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Etude de cas La Poste :
Evaluation des congés Solidaires

- Présentation générale :
  - Les congés solidaires sont la mise en œuvre de collaboration entre une entreprise, ses collaborateurs et une association d'intérêt public
  - Ils permettent à des collaborateurs de partir réaliser des missions à l'étranger sur leurs congés mais avec une logistique financée par l'entreprise
  - Ce concept citoyen associe trois acteurs (un collaborateur volontaire sur son temps de congés de 15 jours à 3 semaines), La Poste (accompagnement du collaborateur et cofinancement des frais de mission) et l'association Planète Urgence
  - Le dispositif a permis à 41 postiers de participer pour 2007 au programme

- La direction du développement durable a cherché à évaluer ce projet sous 3 axes :
  - Mesure des bénéfices pour l'entreprise (Développement des personnels, fierté d'appartenance, attractivité...)
  - Mesure des bénéfices pour les collaborateurs (Réalisation d'un projet personnel, épanouissement...)
  - Mesure des bénéfices pour Planète urgence (partenaire de référence) et pour les pays tiers

- Cet objectif d'évaluation du projet par la Direction d'Optimisation des Coûts (DOC) nécessite d'établir et de mesurer des indicateurs quantitativement et qualitativement
  - Établissement d'indicateurs
  - Mesure par dispositif d'évaluation

Une recherche expérimentale sur l'évaluation de l'impact des congés solidaires

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Le Retour d'expérience :
Perception des Postiers Participants

- Une expérience individuelle forte
  - Développement des capacités d'adaptation (gestion du stress), d'innovation
  - Renforce le dynamisme, la confiance en soi, l'ouverture aux autres
  - Sentiment fort d'être utile
  - Plus grande capacité à gérer l'imprévu
- un enrichissement professionnel indéniable
  - Prise de recul par rapport aux problèmes rencontrés dans le quotidien professionnel (gestion des imprévus, situation de stress professionnel)
  - Confiance dans ses capacités professionnelles : valorisation d'un savoir-faire/ savoir être, prise d'initiative
  - Une plus grande capacité perçue à travailler en équipe, à travers une meilleure écoute des autres
  - La volonté forte de partager son expérience
- Une expérience qui renforce les liens avec La Poste
  - Une démarche cohérente avec l'image sociale de La Poste dans l'esprit des Français, qui permet de développer une autre vision de La Poste.
  - Développement des relations au sein des équipes en renforçant la cohésion d'équipe et les échanges (point focal) : « *c'est un formidable mobilisateur pour La Poste* » « *les collègues ont de l'admiration* ».
  - Le sentiment d'une plus grande fierté d'appartenance.

Un bilan d'expérience très positifs pour les participants

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Le Retour d'expérience :
Perception des managers de postiers participants

- Un Véritable développement individuel de la personnalité
  - Grandir par la résolution des difficultés rencontrées (« *une école de discipline ») ;* aguerrissement des personnes
  - Prendre du recul face à des cultures, des sociétés différentes (« ouvrir *les yeux »)*
  - Renforcer ses qualités individuelles : courage, discernement, écoute, respect des autres

- Une démarche de congés solidaires très positive pour l'entreprise
  - Développer les qualités en matière de gestion du stress, gestion de l'imprévu (en milieu défavorisé)
  - Développer sa fierté d'appartenance à une entreprise impliquée dans cette démarche
  - Initier une démarche cohérente à la fois avec l'image sociale/ citoyenne de La Poste dans l'esprit des Français, et en interne avec les valeurs de l'entreprise.

- Pourtant des limites perçues, dans le déploiement en particulier…
  - Les « congés solidaires » doivent rester une démarche individuelle et ne doivent pas s'intégrer à un processus RH d'évaluation ou de formation (au-delà des risques juridiques).
  - La mission de La Poste est claire : « *La Poste n'est pas une ONG, ne peut pas se transformer en ONG ».*
  - La démarche doit intégrer en amont les contraintes des établissements postaux (information, soutien, périodes de congés négociées *a priori).*
  - La démarche doit se placer dans une démarche donnant-donnant : valorisation des expériences en communication interne, voire externe (démarche RSE)

Un bilan d'expérience positifs avec quelques points d'attention

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Point de vue des postiers non participants

- Les congés solidaires sont perçus spontanément et globalement d'une manière très positive dans l'entreprise
- Ils représentent un moyen d'être solidaire en agissant de manière concrète sur le terrain
  - En aidant les pays les plus pauvres
  - En ayant une action d'éducation et de formation vis-à-vis de population défavorisée
- Les congés solidaires sont de nature à renforcer la fierté d'appartenance à l'entreprise pour les personnes qui en bénéficient (pour 2 postiers sur 3)...
- ... mais sont parfois simplement perçus comme une opération de communication
  - Ils ne traduisent pas encore suffisamment les valeurs du Groupe et la perception d'une considération des salariés
  - Les encadrants, pour leur part, soulignent les bénéfices potentiels en termes de développement des compétences et de renforcement des capacités d'adaptation, leur avis est cependant plus nuancé quant à l'impact positif du congé solidaire sur le management des équipes
- Les postiers interrogés marquent un intérêt prononcé pour partir en congés solidaires
  - Un intérêt prononcé même si les risques sanitaires sont clairement identifiés
  - On notera que 15 % constitue un vivier potentiel très important soulevant les problématiques de gestion des attentes vis-à-vis de ce programme

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Point de vue des parties prenantes :
entreprises partenaires de Planète Urgence et des clients de la poste

- Pour les entreprises partenaires les congés solidaires permettent :
  - Un enrichissement personnel
  - Un enrichissement professionnel
  - De se sentir utile
  - Un renforcement du sentiment d'appartenance et des valeurs de l'entreprise
- Pour les clients de La Poste cela permet :
  - D'améliorer l'image de La Poste et son identité citoyenne
  - De Développer la fierté d'appartenance
  - De développer les comportements d'équité et de solidarité
  - De développer des compétences

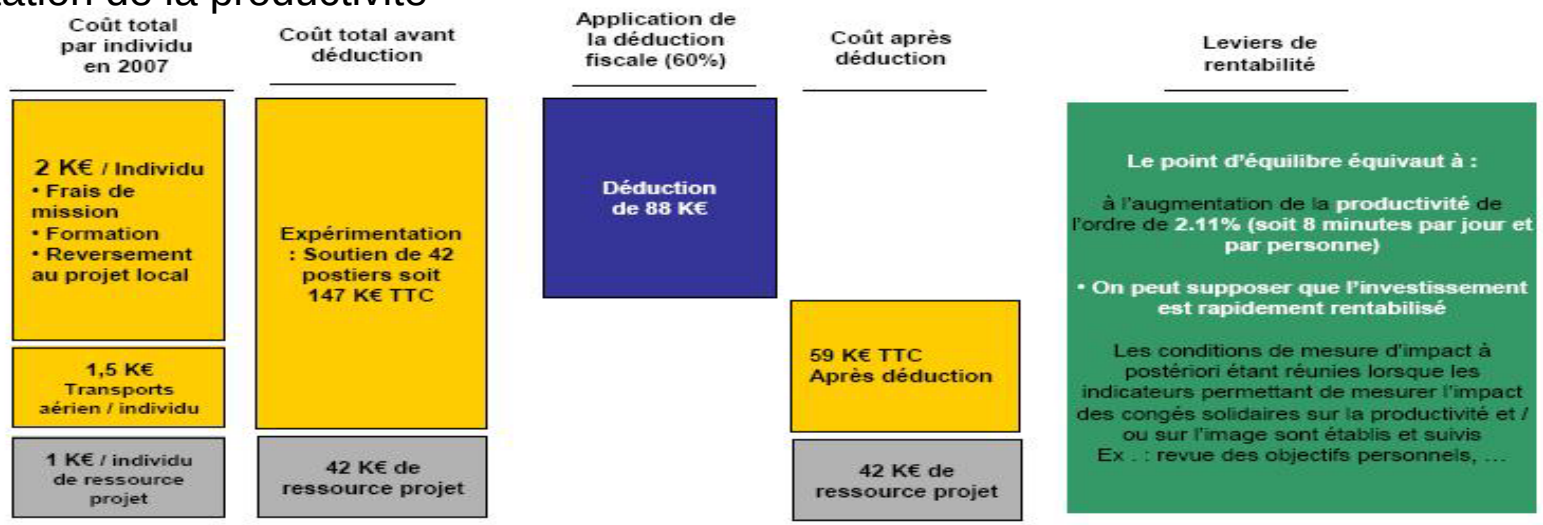
Les parties prenantes coté association et les clients reconnaissent la plus value des congés solidaires

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Coût du projet et leviers de rentabilité

- La Poste a également décider de faire une tentative de mesurer financièrement le dispositif :
- Si on suppose que les congés solidaires développent effectivement des compétences nouvelles et renforcent le sentiment d'appartenance pour les Postiers, il s'agit de traduire ces phénomènes de manière concrète et chiffrée.
- Il est complexe de mesurer ces bénéfices; l'hypothèse est de raisonner en terme d'augmentation de la productivité



DOC Créateur de valeur

Une simultation de bilan chiffré très intéressante à creuser

© Association Le RAMEAU / 2009

Chapitre III : Le dialogue tripartite

1 – Nature du dialogue Tripartite

2 – Processus entreprise (étude de cas SFR)

3 – Processus association (méthodologie Passerelles & Compétences)

4 – Focus sur l'évaluation (étude de cas La Poste)

5 – Importance des intermédiaires entre les acteurs

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Constats sur l'importance des intermédiaires

- Un fossé énorme sépare souvent les discours et le passage à l'acte. Le risque d'instrumentalisation existe dans les deux sens, même s'il reste limité. Mais globalement les associations et les entreprises sont poussées à construire ensemble pour des raisons structurelles. Ainsi, une convergence d'intérêt autour du mécénat de compétences peut permettre de répondre à un enjeu réciproque (« accès à des ressources rares» et implication des salariés)

- Beaucoup ont pris conscience de l'intérêt à cette rencontre, mais il existe encore de nombreux freins. Les risques ne sont pas neutres. Pour les lever, la première étape consiste à favoriser le dialogue. Cependant, il n'existe pas à ce jour de lieux d'échanges et de réflexion réunissant associations et entreprises pour faire émerger des solutions innovantes. Les raisons sont de trois natures :
  - le manque de temps de part et d'autre pour apprendre à se connaître,
  - le manque de structures existantes en charge de cette rencontre,
  - l'hétérogénéité des acteurs (plus encore qu'au sein des entreprises où les différences sont notables, le monde associatif est profondément hétérogène).

- Le manque de structures intermédiaires dans le secteur associatif et l'absence d'une connaissance précise des acteurs (il n'existe pas d'annuaire des associations), ne facilitent pas une rencontre institutionnelle.

Les intermédiaires doivent faciliter le dialogue et jouer un rôle de passerelle entre les deux mondes

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

La cartographie des « passerelles »

Entreprises	Associations
Institutions représentatives : CGPME, MEDEF	**Instances représentatives**: CNVA, CP CA, France Générosité
Institutions spécialisées dans la RSE / le mécénat : Admical, IMS, ORSE	**Instances des fondations** : Fondation de France, CFF
Entreprises avec une mission d' intérêt général : • Caisse des dépôts, • Caisses d'épargne avec les PELS, • Groupes de protection sociale avec la gestion des actions sociales des fonds de retraite • Effage avec CREPI	**Services aux associations** • Bénévolat : France Bénévolat, Passerelles & Compétences, Planète Urgence • Accompagnement : Avise (DLA), Adema, ISBL Consulting, Le RAMEAU, France Active • Communication et fundraising : AFF, Maxyma, TBWA non profit (une dizaine d'acteurs) • Evaluation : Comité de la charte, Ideas, les cabinets d'audit (Deloitte, Ernst & Young, KPMG ...)
Mutuelles et co-opérateurs de l'ESS	
Fondations d'entreprise (près de 300 acteurs)	**Sites spécialisés** dans les relations associations / entrerpises : WWO, Koeos
Agences spécialisées dans le mécénat telles que Volonteer , Be-Linked (une dizaine d'acteurs)	**Fédérations sectorielles**, multisectorielles (UNIOPSS) et les syndicats d'employeurs
Agences de notation extra-financières (une dizaine d'acteurs)	
Instances communes : CES et déclinaison régionale CESR	

Remarque : Quelle est la limite du périmètre ? L'économie sociale fait-elle partie du périmètre, et notamment l'action en faveur des jeunes entrepreneurs ?

- Institutions spécialisées : CRES, CJDES
- Réseaux d'accompagnement : Boutiques de gestion, France active, France initiative, Réseau entreprendre, y compris les réseaux spécialisés tels que Jeunes Entrepreneurs de France
- Réseaux de financement : ADIE, PlaNet finances
- Venture capital : Ashoka, BAC, Phitrust

De nombreux acteurs peuvent avoir un rôle de facilitateur

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Constats sur l'action des « passerelles »

- **Les passerelles existent mais ne se sont pas saisies du dialogue association / salarié / entreprise**
  - Les passerelles existantes entre associations et entreprises sont principalement des réseaux orientés sur leurs « adhérents », plus que des acteurs « intermédiaires » entre ces deux mondes .
  - Leur vocation n'est donc pas prioritairement de créer ces liens.
- **Les conditions de mobilisation des passerelles**
  - Au-delà de clarifier les conditions d'un dialogue constructif et d'identifier les bonnes pratiques, il convient de s'interroger sur les conditions et les modalités pratiques d'un échange optimal.
  - Il faut notamment « inventer » des lieux de rencontre qui devront être l'occasion de favoriser les expérimentations et d'essaimer les initiatives innovantes.
  - Il sera ensuite possible d'impliquer les « passerelles » en leur proposant des solutions opérationnelles pour renforcer les liens, et en les impliquant dans leur déploiement.

Des passerelles qu'il convient de mobiliser

© Association Le RAMEAU / 2009

Chapitre IV : L'ancrage territorial

1 – Cadrage des rencontres locales

2 – Retours d'expérience sur les rencontres locales

3 – Illustration d'un diagnostic territorial

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Les objectifs des rencontres locales

- Le groupe de travail a souhaité réfléchir à un « kit de déploiement local » avec un module d'animation concret qui pourra facilement être mise en œuvre par des acteurs locaux

- Différentes natures d'objectifs d'un module de rencontre local ont été identifiées :
  - Réaliser un diagnostic partagé des enjeux spécifiques du territoire : ce module doit permettre la mise en commun d'éléments en particulier sur les attentes, les besoins et ce que peuvent offrir les différentes parties prenantes du dialogue de manière à partager les divers enjeux locaux
  - Proposer des solutions concrètes : la réalisation d'un diagnostic partagé permettra l'émergence de solutions très concrètes, co-construites par les différentes parties prenantes, pour répondre aux différents enjeux locaux des associations et entreprises
  - Créer de la mobilisation autour des enjeux du territoire : au-delà de solutions concrètes, il semble important que ces modules permettent de mobiliser durablement les différents acteurs
  - Mieux se connaître et donner « envie de travailler ensemble » : les modules de rencontres, moments privilégiés d'échanges, pourront aussi être des « déclencheurs » à la construction d'actions communes et initier des pratiques de co-construction en dehors du cadre proposé.

4 objectifs complémentaires pour mettre en place des rencontres locales

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Réflexion sur les modalités lieux de rencontres locales

- Les objectifs :
  - Identifier et mettre en œuvre des actions concrètes et innovantes en matière de mécénat, co-construites entre les différents acteurs à partir d'un diagnostic partagé sur les enjeux du territoire en matière de bénévolat et mécénat de compétences.
- Les acteurs :
  - L'ensemble des acteurs sont évidemment des acteurs locaux, « têtes de pont » sur le territoire :
  - Les associations et les entreprises qui témoigneront de leurs expériences et définiront leurs enjeux
  - Les collectivités territoriales, seul acteur qui puisse avoir une lecture globale et prospective du territoire
  - Les acteurs politiques, acteurs nécessaires pour garantir la pérennité de la démarche
- Le lieu et le moment :
  - Le lieu de rencontre doit être « neutre » et être emblématique du territoire
  - Le moment de la rencontre doit être décidé en cohérence avec le calendrier des rencontres et temps forts du territoire.
- Le contenu : dans un premier temps, les modules pourraient intégrer :
  - Un bilan global du territoire
  - Des témoignages d'entreprises et d'associations
  - Une analyse des besoins et enjeux des associations
  - Une analyse des attentes et enjeux des entreprises (ce que peut offrir l'association)
  - Une analyse des gains potentiels réciproques

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Réflexion sur la méthodologie des rencontres locales

- La méthode :
  - Etre dans une démarche de pédagogie par l'expérience pour mobiliser associations et entreprises autour de cas concrets et leur donner l'envie de travailler ensemble
  - Permettre l'interaction des acteurs en présence. Par ailleurs, la démarche sera adaptée en fonction de chacune des cibles (associations / entreprises)
  - Offrir ainsi aux différents acteurs (associations, entreprises, citoyens), par le biais d'un processus collectif, la possibilité d'engager un projet propre à ses enjeux et attentes
  - Deux logiques de rencontre sont possibles :
    - ✓ réaliser une rencontre « one shot » ou mettre en place un club pérenne.
    - ✓ Les modules élaborés doivent permettre d'être dans l'une ou l'autre de ces deux logiques. Il peut être soit l'opportunité d'une table ronde ponctuelle, soit de la phase de lancement d'une action pérenne. Les modalités seront naturellement à adapter en fonction du choix retenu. I
    - ✓ I conviendra progressivement de faire tendre vers une démarche pérenne, dans une dynamique de long terme, pour permettre l'émergence et la mise en œuvre de solutions concrètes
- Premières réflexions sur la réalisation d'un module pilote
  - Le premier module pourrait être expérimenté **en Ile de France** (proximité, connaissance des acteurs..). Le module pilote se construira autour **des éléments existants** dans la région
  - Nombre de lieux de rencontres (points d'accueil France Bénévolat, Maisons des associations), d'expériences (rencontres type « tissons des solidarités »…) et d'outils (Odissée, plateforme KOEO) peuvent être utilisés pour travailler à la construction du module de rencontre, et plus largement du kit de déploiement local des bonnes pratiques
  - Il conviendra d'impliquer des acteurs territoriaux, tels que les CCI, pour favoriser l'organisation d'une telle rencontre pilote.

© Association Le RAMEAU / 2009

Chapitre IV : L'ancrage territorial

1 – Cadrage des rencontres locales

2 –Retours d'expérience sur les rencontres locales

3 – Illustration d'un diagnostic territorial

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Trois analyse de cas

Salon du mécénat

(LYON)

Tissons les solidarités

(Ile de France)

Rencontres locales d'Alsace Active

(Alsace)

Le groupe de travail a analysé 3 modes de rencontre aux modalités très différentes

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Le salon du mécénat de Lyon

- Le Salon du mécénat de Lyon s'inscrit dans une démarche de professionnalisation de la rencontre entre associations et entreprises et permettant l'immédiateté de l'application de la loi sur le mécénat,

- Le Salon-Festival du mécénat professionnalise la rencontre entre les porteurs de projets et les entreprises en s'appuyant sur des outils professionnels mis à leur disposition.
  - Onze conférences et 13 ateliers ont eu lieu pendant les trois jours.
  - Une trentaine stands étaient présents.

- Les entreprises et les associations ont été déçues :
  - Le principe de de cette édition était que les entreprise parrainent les stands des associations. Ainsi, cette année il est proposé aux entreprises, aux PME-PMI et grands groupes, de financer le stand d'une association pour lui permettre de se faire connaître auprès du plus grand nombre et de défendre ses actions et projets.
  - Pour donner plus d'impact à cette démarche, les organisateurs ont choisi de s'appuyer sur les salariés des entreprises afin que ce soit eux qui sollicitent leurs dirigeants pour cette action. Des salariés, bénévoles ou intéressés par une association sportive, culturelle, humanitaire démarchent donc leur entreprise pour la convaincre, non pas de faire un don, mais de financer le stand de son association.

Un salon qui n'a pas su convaincre les acteurs en 2008

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Les rencontres « tissons les solidarités »,

1ère Rencontre associations / entreprises du Secours Catholique en partenariat avec Volunteers et la MAS

« Tissons les solidarités »
Rencontre Entreprises-Associations

A l'heure où **l'insertion est un sujet majeur, des associations travaillent à des réponses innovantes et agissent au quotidien. Qui sont-elles ? Quelles sont leurs actions? Comment les aider ?**
De leur coté, certaines entreprises soutiennent des **projets d'insertion en impliquant leurs salariés.**
En quoi le **bénévolat de compétences est-il un enjeu pour les associations dans le domaine de l'insertion ?**
Le département mécénat du Secours Catholique, Volonteer agence conseil en mécénat participatif et la **Maison des Associations** de **Solidarité, espace créateur d'événements ont le plaisir de vous inviter à la soirée « tissons les solidarités»:**

Programme

- **18h : ACCUEIL DES PARTICIPANTS**
- **18h15 : PRÉSENTATION D'ASSOCIATIONS INTERVENANT DANS LE CHAMP DE L'INSERTION**

Tissons la solidarité / Robert-Jacques Caquineau, président
Les jardins de Cocagne / Jean-Guy Henken, directeur général
Jaccède / Damien Birambeau, fondateur
Café Projets Aurore / Lakdar Kherfi, chef de projets
Voyage Développement Solidarité / Michel Deyglun, président

- **19h15 : TABLE RONDE « DES COMPÉTENCES AU SERVICE DE L'INSERTION : ENJEUX ET RETOURS D'EXPÉRIENCES »**

Fondation Vinci / Sophie Bonnaure, déléguée générale ; IBM / Céline Marie-Audras, responsable du mécénat ;
La France du Nord au Sud / Germain Lelarge, président-directeur-général
FNARS : Marie Gaffet, déléguée régionale ; Solidarités Nouvelles face au Chômage / Jessica Holc, déléguée générale
Animation : **Volonteer/ Octavie Baculard, directrice**

- **20h00 : DÉFILÉ DE MODE**

Présentation de la collection 2008 réalisée par le chantier d'insertion de Perpignan.

Une rencontre associations / entreprises autour d'un programme original

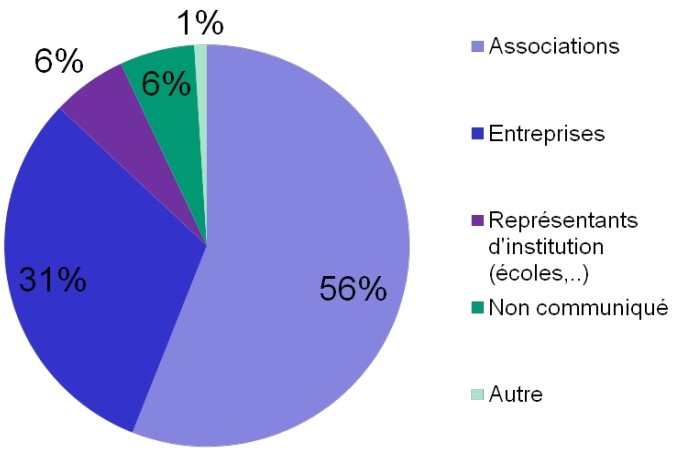
© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Les rencontres « tissons les solidarités »,

1ère Rencontre associations / entreprises du Secours Catholique en partenariat avec Volunteers et la MAS

- Le Secours Catholique avec la participation de Volunteers et de la MAS a organisé une soirée rencontre entre associations et entreprise autour de l'insertion
- La soirée avait pour objectif de faire se rencontrer les différents acteurs de l'insertion (associations, entreprises et institutions)
- La rencontre était structurée autour de 2 tables rondes et d'un défilé de mode :
  - Présentation de 5 associations et leurs actions.
  - En quoi le bénévolat de compétences est-il un enjeu pour les associations dans le domaine de l'insertion ?
- Résultats : quelques relations nouvelles



RESULTATS :

Un groupe SNC a été monté chez IBM et l'association d'insertion Tissons la Solidarité va organiser un défilé au siège de la Société Générale en 2009

Des témoignages de grande qualité,
peu d'entreprises présentes mais satisfaites de l'événement

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Les rencontres locales initiées par Alsace Active

- Alsace Active a organisé en lien avec le CIMESS une expérimentation de rencontres locales entre associations et entreprises
  - Le principe était de cibler une demi-douzaine d'associations et d'entreprises
- Le programme était le suivant :
  - Accueil et remise du dossier :
    - la liste des participants
    - Une fiche explicative du mécénat de compétence (Alsace Active)
    - Les résultats de l'enquête Admical-CSA « mécénat d'entreprise en France 2008 »
    - « Mécénat d'entreprise, de quoi parlons-nous ? » (Admical)
    - Guide pratique de IMS (Entreprendre pour la Cité), pour les entreprises uniquement
  - En alternance : Présentation des 5 associations et des 4 entreprises :
  - Questions, échanges, réactions
  - Présentation du CIMES (Carrefour intermécénat pour l'Economie Sociale et Solidaire)
  - Buffet dînatoire

Une rencontre ciblée

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Le bilan des rencontres alsaciennes

- Les participants ont exprimé le souhait de maintenir le contact et de renouveler de telles rencontres.

- Cette soirée a permis de développer des liens associations-entreprises, mais aussi entreprises-entreprises par l'échange sur leur politique de mécénat, et associations-associations par **l'échange de bonnes pratiques et le développement de perspectives de travail en commun**.

- Les rencontres ont été préparées en amont par Alsace Active. L'équipe a effectué un repérage des associations et des entreprises. Avec une attention particulière portée sur les besoins et attentes de l'entreprise.

- L'objectif de mettre en place 5 partenariats a été quasiment atteint en 2 mois. Trois partenariats en court sur 5 associations et 4 entreprises présentes :
  - La Lyonnaise des Eaux avec une ACI sur la communication et la valorisation des actions et avec une structure pour l'insertion professionnelle de personnes handicapées sur le système d'information
  - IBM appui une ACI sur la mise en place de prestation de vente.

- La démarche de Alsace Active s'inscrit dans une démarche plus globale sur l'ensemble de l'année. Ainsi un autre partenariat a pu se mettre en place :
  - La Poste avec une association de service à la personne sur le thème de la communication
  - Alsace Active continu se travail de rapprochement et compte mettre en place 4 rencontres par an.

Des rencontres locales qui ont débouché sur des partenariats

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Analyse croisée

	Salon du mécénat (LYON)	Tissons les solidarités (Ile de France)	Rencontres locales d'Alsace Active (Alsace)
Organisateur	Sepelcom	**Secours Catholique Volunteer**	**Alsace Active**
Bilan	-	+	++
Commentaires	Une approche de masse qui convient mal à une rencontre avec les entreprises	Une soirée de grande qualité mais où peu d'entreprises étaient présentes	Un préparation minutieuses en petit comité d'acteurs qui à démontré son efficacité

Un retour d'expérience enrichissant

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

Les conditions de succès des rencontres locales

- Il semble essentiel que les différentes parties prenantes aient une **logique d'intérêts partagés**. Cette logique sera renforcée si le module **répond concrètement aux enjeux des associations et entreprises.** En ce sens, il sera nécessaire de mener une réflexion sur les raisons qui peuvent amener entreprises et associations à se rencontrer.

- Par ailleurs, les 5 dimensions du dialogue doivent être définies en amont de la réalisation des modules :
  - De quoi parle-t-on ? définir les contenus du module
  - Avec qui ? identifier les acteurs du dialogue ou l'ensemble des parties prenantes nécessaires aux débats
  - Quand ? définir le « temps » idéal pour réaliser la rencontre
  - Où ? définir le lieu de la rencontre
  - Quelle méthode ? élaborer une méthode qui permette d'impliquer les différentes parties prenantes dans le débat.

- Il semble essentiel de mener une réflexion pour rendre ces modules attractifs afin d'attirer les acteurs pertinents du territoire. Une analyse des expériences réalisées sera utile pour tirer des leçons.

- Une différenciation et une clarification des enjeux en fonction de la thématique abordée, bénévolat ou mécénat de compétences, devront être réalisées lors des réflexions sur la mise en œuvre du module.

- Tout en préservant une neutralité politique indispensable pour la mise en œuvre de ces modules de rencontre. Les acteurs politiques devront aussi être associés aux débats pour s'assurer de la pérennité de la démarche.

- Il sera nécessaire de définir en amont des « règles du jeu » pour éviter que la rencontre association entreprise soit un moment où les associations sur-sollicitent les entreprises présentes.

6 conditions préalables

© Association Le RAMEAU / 2009

Chapitre IV : L'ancrage territorial

1 – Cadrage des rencontres locales

2 –Retours d'expérience sur les rencontres locales

3 – Illustration d'un diagnostic territorial

© Association Le RAMEAU / 2009

LE RAMEAU
Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

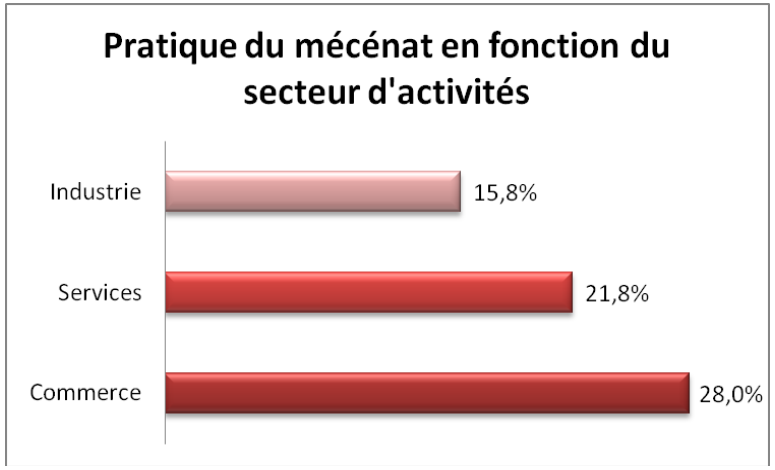
Enquête sur le mécénat en Alsace : Présentation

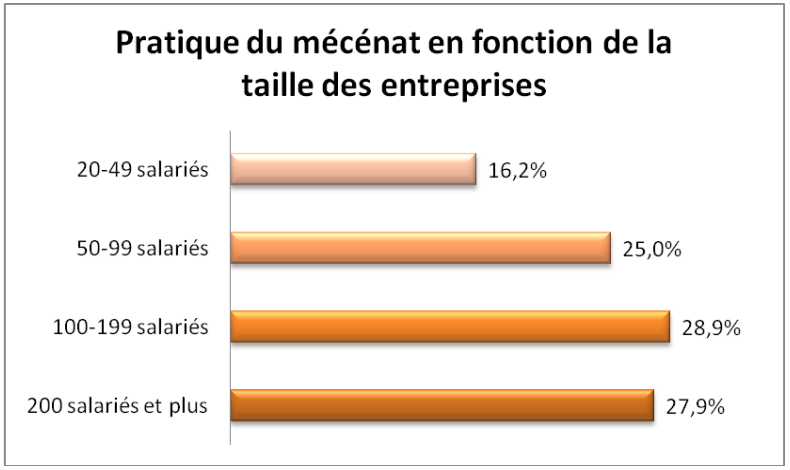
- L'objectif général de la démarche vise à développer les partenariats entre les porteurs de projets en économie sociale et solidaire (ESS) et les entreprises privées, avec un axe prioritaire ciblé sur le mécénat de compétences
- Dans ce projet, le terme « Mécénat de compétences » devra être compris comme la mise en place d'un partenariat (mise à disposition, prestation de service, bénévolat) entre un salarié et une structure d'utilité sociale. Le salarié mettra ses compétences techniques à la disposition de la structure bénéficiaire qui aura exprimé un besoin ciblé.
- Cette mission pourra s'effectuer pendant le temps de travail du salarié ou, en dehors, à condition que la mission soit effectuée sous l'égide de l'entreprise qui conserve un rôle d'encadrement de la mission et de choix du type de mission effectuée.
- Ainsi, le terme « Mécénat de compétences » inclut le mécénat de compétences au sens juridique et le bénévolat de compétences encadré par l'entreprise
- Deux enquêtes ont été réalisées
  - **Enquête auprès d'entreprises sur le mécénat en Alsace**
    - ✓ Réalisée par la Junior Entreprise de l'EMS
  - **Enquête auprès d'associations sur le mécénat en Alsace**
    - ✓ Réalisée par SARA: http://www.reseau-sara.org
- Pour compléter cette enquête Alsace active a réalisé plusieurs outils
  - Bibliographie sur le mécénat de compétences
  - Cartographie des dispositifs d'apport de compétences en Alsace
  - Monographies de partenariats existants en Alsace entre Structures de l'ESS et entreprises

© Association Le RAMEAU / 2009

L'enquête entreprises
Typologie des répondants

400 questionnaires administrés à un panel représentatif de la Région Alsace



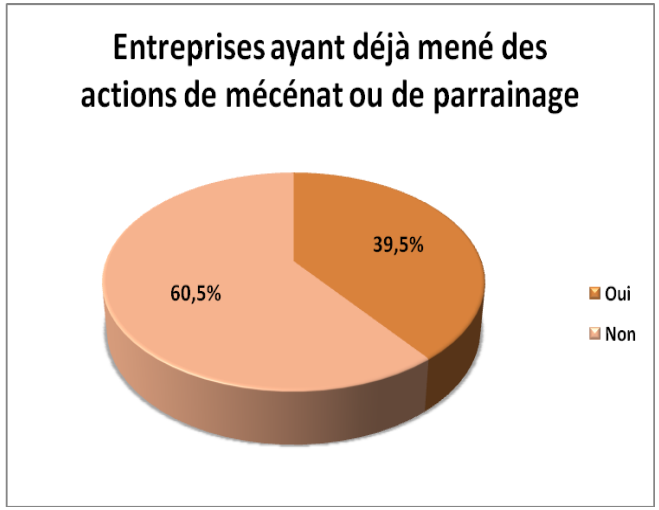


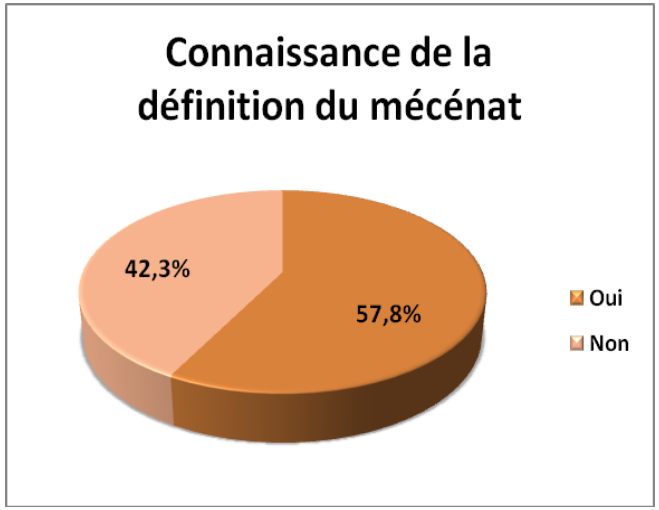
La majorité des entreprises mécènes ont plus de 100 salariés et sont issues du commerce

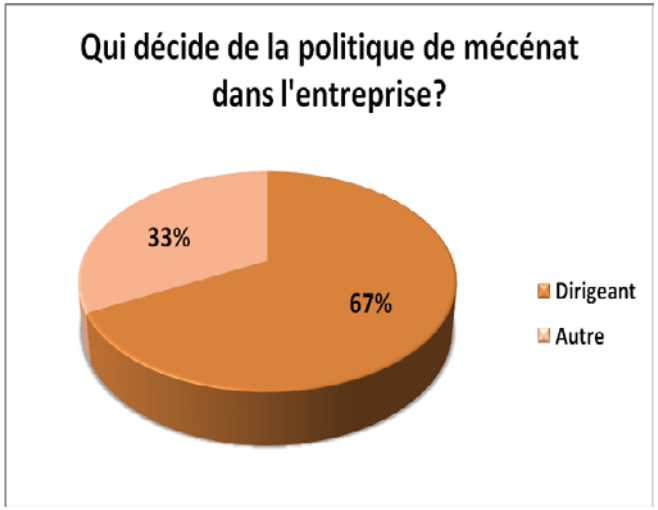
© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

L'enquête entreprises et le mécénat







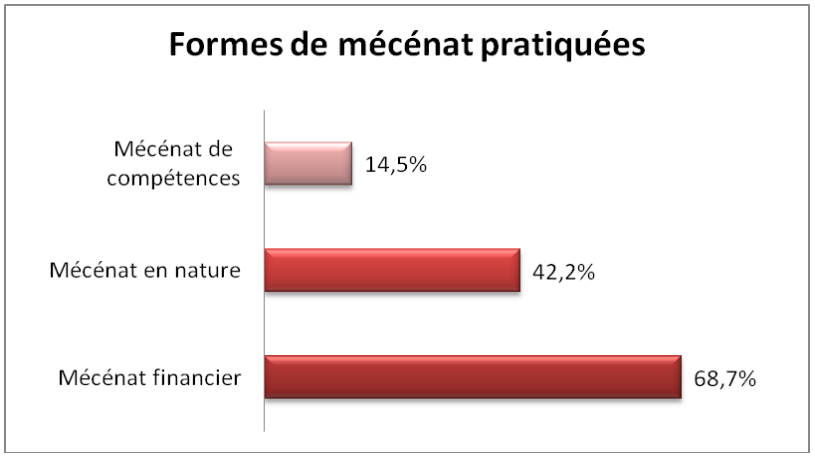
Une majorité d'entreprises fait du mécénat mais la connaissance du mécénat reste à développer
Le mécénat relève d'une décision de dirigeant

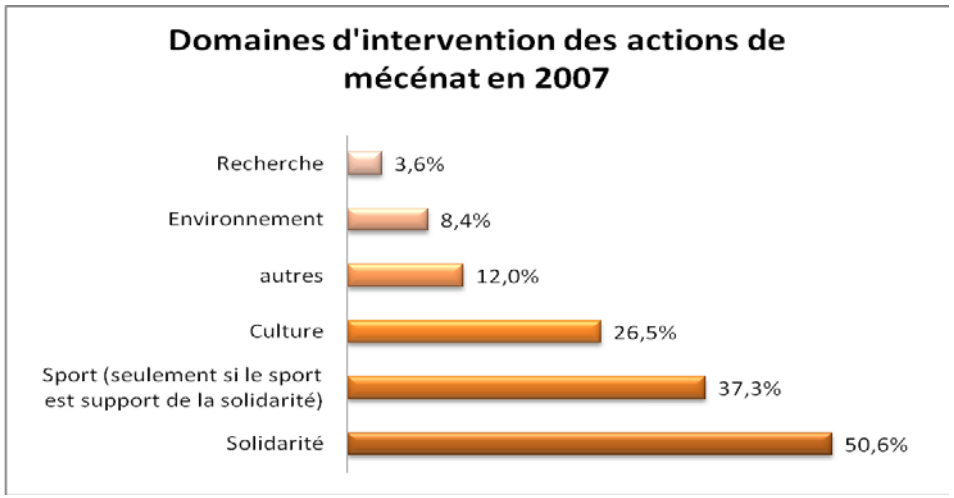
© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

Forme du mécénat et domaines ciblés

Le mécénat est majoritairement financier





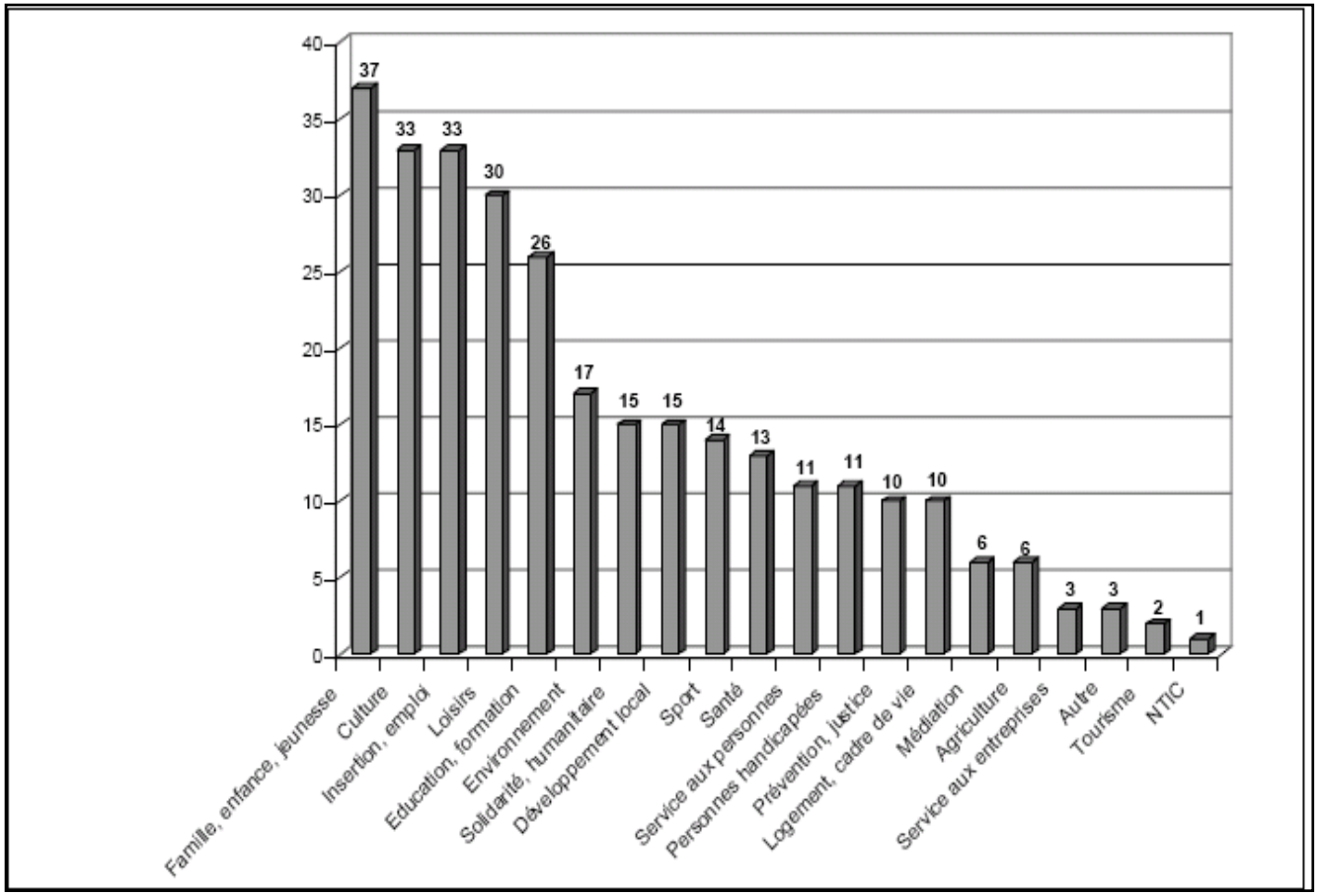
Le mécénat est majoritairement porté sur la solidarité

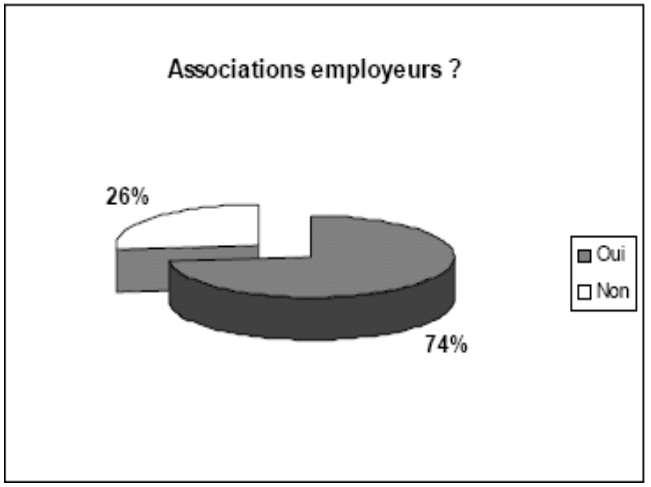
Des chiffres qui renforcent la vision nationale donnée par l'étude de l'ADMICAL

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

L'enquête associations : Typologie des répondants



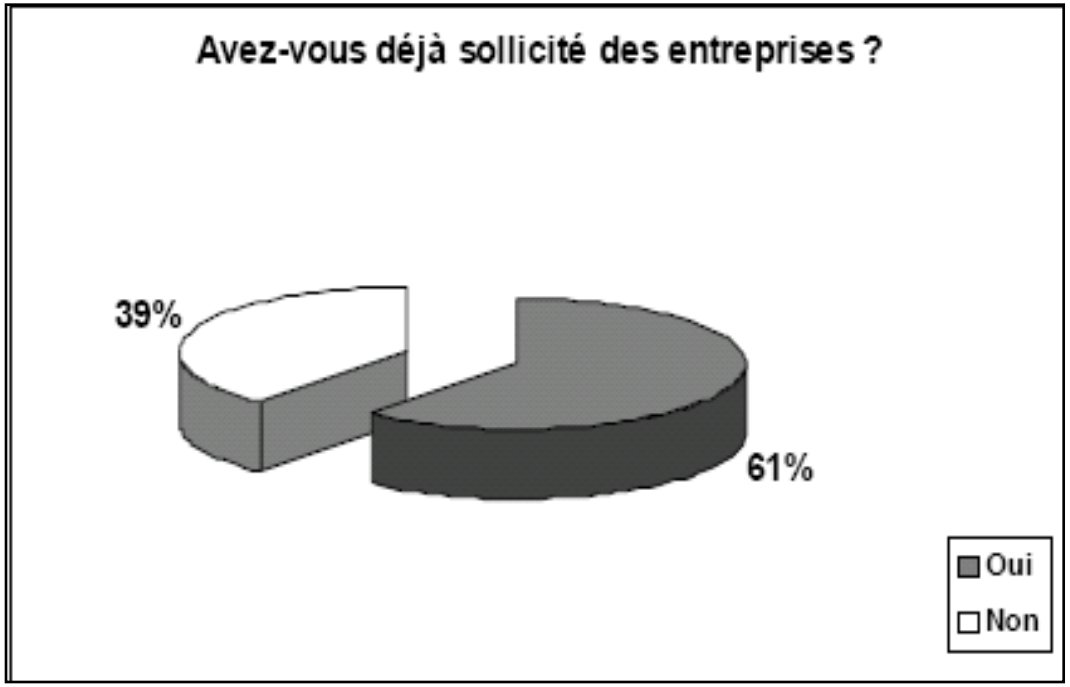


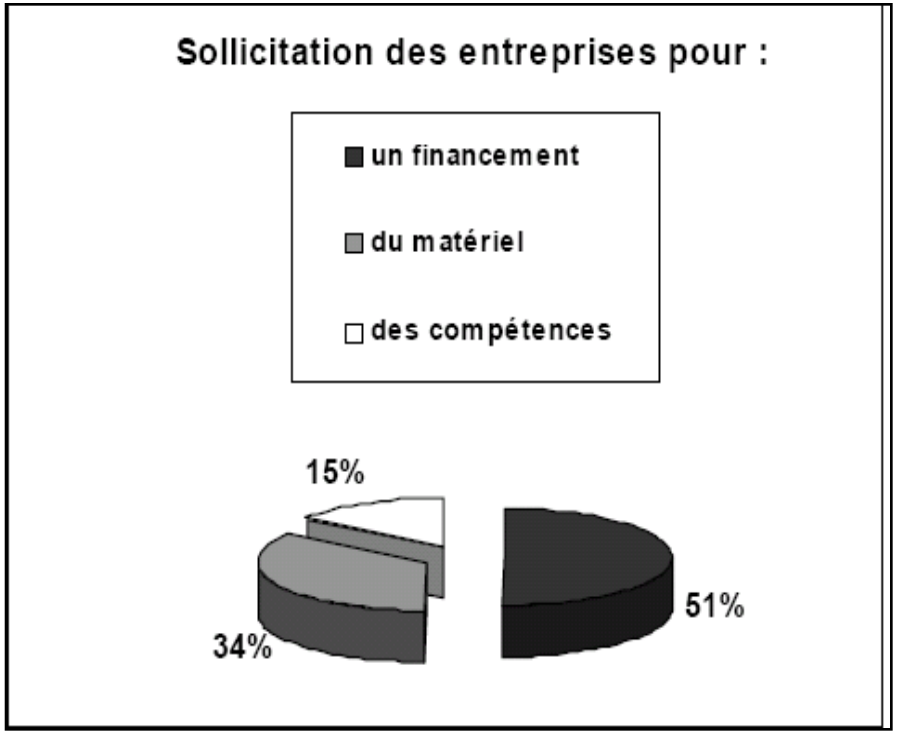
Des associations majoritairement employeuses

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

L'enquête associations: Contact avec les entreprises



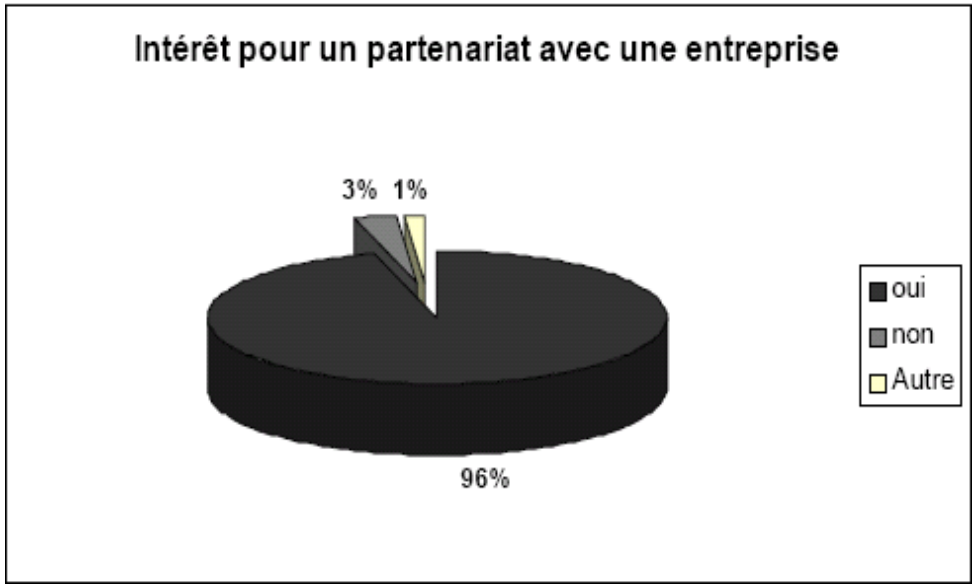


Une grandes majorité d'associations ont déjà sollicité une entreprise, dont 1 sur 6 pour des compétences

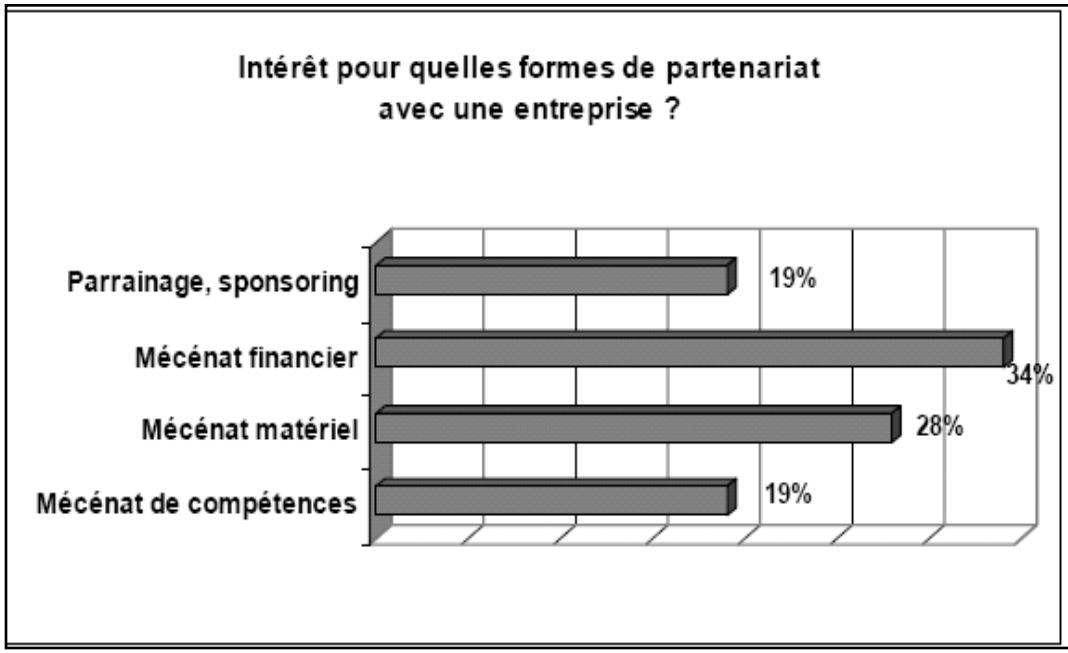
© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités
LE RAMEAU

L'enquête associations : Intérêt pour le partenariat



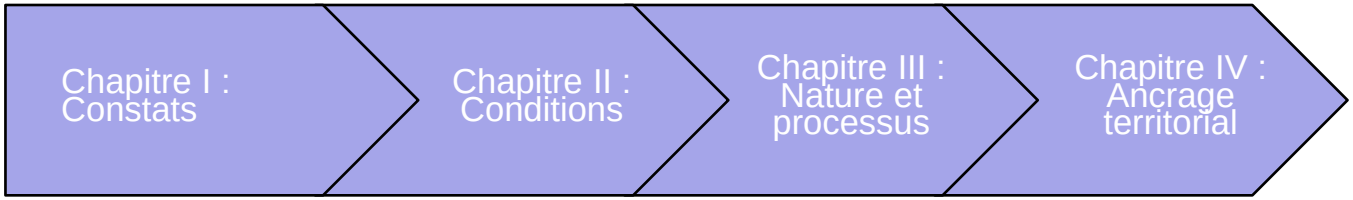
Des associations ont à 96% un intérêt pour effectuer un partenariat avec une entreprise



Un intérêt toujours majoritairement porté sur le mécénat financier mais avec une ouverture sur d'autre formes de soutiens

© Association Le RAMEAU / 2009

Sommaire



CONCLUSIONS

© Association Le RAMEAU / 2009

En guise de conclusion

- Le groupe de travail constate qu'il existe encore une grande méconnaissance de ce qu'est le bénévolat et du mécénat de compétences, et que de nombreuses confusions existent
  - Un travail de pédagogie est nécessaire pour clarifier les possibilités offertes aux associations, aux bénévoles et aux entreprises pour s'engager dans un projet commun
  - Ce travail de pédagogie doit être porté par les acteurs légitimes tant côté associations qu'entreprises
- Le passage à l'acte est encore difficile, il convient d'en faciliter la réalisation
  - Une méthode et une « boite à outils » simple et opérationnelle pour donner des pistes très concrètes aux acteurs qui souhaitent s'engager dans une action efficace
  - Une déclinaison tant sectorielle que territoriale pour favoriser l'appropriation
- Pour incarner les bonnes pratiques, l'illustration de cas concrets entre « pairs » est indispensable
  - Le recensement des bonnes pratiques est clé pour illustrer concrètement la multiplicité des possibilités, démontrer la valeur ajoutée réciproque, et ainsi faciliter le passage à l'acte du plus grand nombre
  - En parallèle, des expérimentations doivent être menées pour faire émerger des solutions innovantes
- Le rôle des « têtes de réseau » est structurant, tant côté associations qu'entreprises
  - Pour décliner les propositions générales et les adaptées à la réalité de chacun
  - Pour fédérer autour d'une culture partagée
  - Pour démultiplier auprès du plus grand nombre les solutions opérationnelles
- Partager les expériences sur ces sujets est un levier de performance pour tous
  - Eviter de refaire les mêmes erreurs et de « réinventer la roue »
  - Mobiliser et mutualiser les énergies et les ressources de chacun pour en améliorer l'efficacité
  - Etre plus rapidement opérationnel

© Association Le RAMEAU / 2009

Et la suite du groupe de travail ?

- Le groupe de travail « paritaire » associations / entreprises estime que c'est maintenant aux acteurs de référence de prendre le relais sur cette thématique
  - Notamment pour décliner ce rapport en outils pédagogiques et à mener des expérimentations complémentaires
- Il est heureux d'avoir mener cette réflexion durant 18 mois pour faire émerger les conditions d'un développement du bénévolat et du mécénat de compétences en France
  - Cette réflexion « paritaire » et « mutualisée » a démontré son intérêt pour traiter en profondeur un sujet complexe et donner aux acteurs de référence un outil d'aide à la décision qui facilite leur mission
  - S'être donné du temps a contribué à analyser en profondeur les freins au développement du mécénat de compétences
- Il s'engage auprès des acteurs de référence à :
  - Leur diffuser l'ensemble des travaux pour alimenter leur propre réflexion,
  - Les inciter à expérimenter localement les rencontres afin d'illustrer concrètement la valeur ajoutée de ces formes d'engagement,
  - A suivre et à capitaliser les bonnes pratiques de chacun afin de diffuser à tous les idées et les contacts qui pourront contribuer au déploiement d'outils pédagogiques, et favoriser les expérimentations d'initiatives innovantes

© Association Le RAMEAU / 2009

A propos du RAMEAU

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

LE RAMEAU

A propos du RAMEAU

- Le RAMEAU favorise la **création d'intérêts partagés** entre les associations et les entreprises pour répondre à leurs enjeux réciproques
- Grâce à un dispositif radicalement novateur, **Le RAMEAU assure une triple mission**
  - **REFLECHIR** : un **« think tank » entre associations et entreprises** pour analyser les enjeux, initier des échanges et faire émerger des solutions innovantes
  - **AGIR** : un « laboratoire d'expérimentation » pour **inventer de nouveaux modèle**, **accompagner les associations dans leur développement** et **proposer aux entreprises des solutions RSE efficaces**
  - **DEMULTIPLIER :** une mutualisation des bonnes pratiques pour **sensibiliser** sur les bénéfices réciproques des partenariats, **concevoir et diffuser des outils pédagogiques performants**

Réalisations majeures	Quelques repères	Ils nous font confiance
Observatoire national des partenariats associations / entreprises Accompagnement de 20 associations Création d'un fonds de soutien aux associations	Association d'intérêt général crée en 2006 400 K€ de budget 5 permanents	AFM, AG2R, AVISE, Caisse des Dépôts, Care, CGPME, CPCA, France Bénévolat, Fondation pour l'Enfance, IMS, La Poste, MEDEF, Mitsubishi Electric, REUNICA, SFR, Syntec Conseil en Management, URIOPSS ...

Amorcer le développement d'associations, renforcer les liens avec les entreprises

© Association Le RAMEAU / 2009

Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

LE RAMEAU

3 missions très opérationnelles

Un «Think Tank» opérationnel

Un « laboratoire » d'expérimentation

OBSERVATOIRE DES PARTENARIATS

- Les rapports : bilan des partenariats en France (11/07), qualification des enjeux réciproques (10/08)

- Les enquêtes ARPEA: auprès des 1457 entreprises de plus de 200 M€ de CA, de 1500 associations et de 900 fondations

ASSOCIATIONS

Accordages, ADEMA, AFM, Asad, Ateliers de la Citoyenneté, CARE France, Fondation Hospitalière Sainte Marie, Fondation Maison des Champs, Fondation pour l'Enfance, France Bénévolat, Jaccede.com, Jeunes Entrepreneurs de France, La Table de Cana, Les Enfants du Ningxia, Odissée, Ordre de Malte France, Pôle Sud santé, PrioriTerre, URIOPSS Ile-de-France, WECF

GROUPES DE TRAVAIL

- Animés par Le RAMEAU : Bénévolat et mécénat de compétences
- Animés par des acteurs de référence

(Avise, CFF, Fonda, IDEAS, IMS, MEDEF, Ministère de la Justice, ...)

ENTREPRISES

AG2R, FBF, La Poste, Mitsubishi Electric, Mr Bricolage, Petit Bateau, Remy Cointreau, REUNICA, SFR, Tesson

Une diffusion des résultats par les acteurs de référence

Le RAMEAU s'appuie sur les acteurs légitimes pour diffuser les travaux qui favorisent l'émergence de solutions innovantes

Une réflexion en profondeur fondée sur des actions très concrètes pour impulser une dynamique forte de partenariats associations / entreprises en France

© Association Le RAMEAU / 2009