

# Les partenariats associations-entreprises : Une nouvelle équation dans le champ de l'économie sociale et solidaire

L'entreprise et l'association : voici deux univers séparés, à la fois dans les buts poursuivis mais aussi dans les moyens mis en œuvre.

D'un côté, l'entreprise s'organise autour d'une priorité : la création de valeur. De l'autre, l'association poursuit avant tout un objectif de cohésion sociale et de progrès.

Deux univers hermétiques l'un à l'autre ? Pas forcément. En provoquant leur rencontre sur le terrain de l'intérêt réciproque, ils peuvent collaborer de manière féconde. Ce sont les partenariats associations-entreprises. Pour quels enjeux, sous quelles modalités, pour quels résultats ? Réponses dans ce dossier.

Riches de leurs différences, les entreprises et les associations ont développé des cultures très différentes. Il y a quelques années encore, leur rapprochement aurait été considéré comme le mariage de la carpe et du lapin : contre-nature !

Désormais, ce cloisonnement est devenu beaucoup plus poreux car il est apparu à certains pionniers que le secteur associatif et le monde de l'entreprise pouvaient trouver ensemble de nouveaux leviers de performance. A condition que les associations construisent de véritables stratégies de développement en la matière. Association d'intérêt général, le RAMEAU a été créé en 2006 dans cette optique de rapprochement entre associations et entreprises ; il se définit comme un laboratoire de recherche appliquée dont la vocation est de favoriser la co-construction du bien commun grâce au rapprochement entre acteurs privés lucratifs et acteurs privés non-lucratifs.

## Des partenariats pour quels objectifs ?

La relation partenariale est une pratique encore peu développée en France et elle se laisse souvent réduire au seul objectif de collecte de fonds. Financement d'équipements ou de programmes, dons en nature ou en prestations conditionnent effectivement la vie quotidienne et l'activité des associations. Mais **le partenariat peut aussi prendre des formes plus riches** : la mise à disposition de locaux, l'apport de compétences, le co-investissement, l'échange d'expertise, la sensibilisation de nouveaux publics... Les enjeux peuvent ainsi se croiser : pérenniser son action et changer d'échelle pour l'association, concrétiser des actions favorisant l'efficacité globale pour l'entreprise. Toujours soucieuses de leur performance, ces entreprises sont aussi motivées par des facteurs éthiques et des valeurs qu'elles cherchent à mettre en œuvre concrètement.

21 %

*des entreprises se sont déjà engagées dans un partenariat.*

tement. Par la mise en œuvre de collaboration avec des associations, les entreprises peuvent aussi chercher à renforcer leur ancrage territorial.

**Encore timide, la pratique du partenariat commence à rentrer dans les mœurs.** D'autant qu'elle peut être un atout pour répondre aux défis de société. Coralie Pelletret, chargée de mission au RAMEAU, note que « *L'intérêt général relève d'un nouveau triptyque : associations-entreprises-pouvoirs publics.* » La relation association-entreprise n'est alors pas simplement au profit de ces deux acteurs car ses effets concernent aussi l'ensemble de la collectivité.

### Le passage à l'acte : une démarche implicite

Il reste entre ces deux mondes une méconnaissance réciproque, parfois encore de la défiance. Il existe peu de lieux où ces acteurs peuvent se rencontrer, les langages sont différents, mais aussi leur rapport au temps. « *L'entreprise, explique Coralie Pelletret, est tenue par des contraintes de court terme, alors que le partenariat oblige à s'inscrire dans le temps. Certains partenariats peuvent prendre de 12 à 18 mois avant de porter leurs fruits.* »

Dans la théorie, la relation partenariale présente également des risques. Quels sont les objectifs, que peut-on faire ensemble, nos valeurs s'accordent-elles ? « *Pour l'association, une politique de partenariat doit s'inscrire dans un objectif de développement. Il ne*

*s'agit pas seulement de cueillir un chèque ! Le partenariat est une relation équilibrée qui doit aussi prendre en compte les attentes de l'entreprise.* »

Attention également à l'instrumentalisation du partenariat par les entreprises. On connaissait le *green washing*, on parle aujourd'hui de *social washing*. Coralie Pelletret tient tout de même à relativiser ce risque. « *Aujourd'hui, il y a un changement de paradigme. Le partenariat n'est plus seulement un élément de communication. Il trouve désormais sa légitimité dans une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (politique RSE).* » Un partenariat fécond repose donc sur une démarche symétrique nécessitant l'implication des salariés.

### L'expérience «Passerelles»

**Pour l'association, la réussite d'un partenariat dépend largement de sa préparation en amont.** Celle-ci relève d'un processus structuré qui doit permettre de répondre à quatre questions : Quelle est la stratégie globale de l'association ? Pourquoi engager cette démarche, quelle offre proposer et comment cibler les entreprises ? Selon quelle mise en œuvre (contractualisation, pilotage...) ? Et enfin, quelle évaluation ?

Mais la première difficulté reste celle de la rencontre. Pour faciliter ce rapprochement, une expérience a été conduite en faveur des associations du secteur de l'environnement :

46 %

**des associations se sont déjà engagées dans un partenariat.**

**Les domaines d'intérêt les plus soutenus sont le sport, la culture, l'insertion, la précarité et la solidarité internationale.**

**A noter que des partenariats peuvent relever de la coopération économique, notamment lorsque les appels d'offres incluent dans les marchés publics une clause d'insertion.**

la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS), le Groupement Régional d'Animation et d'Information sur la Nature et l'Environnement (GRAINE), l'Union Régionale des Centres Permanents d'Initiatives à l'Environnement (URCPIE), les DLA, la Région et la Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL) ont décidé de développer des espaces de rencontre entre associations et entreprises pour accompagner la mise en place de partenariats. Ce projet s'est concrétisé en 2011 par l'organisation des Passerelles « L'environnement, terrain de collaboration entre associations et entreprises » sous l'égide de la MIRIADE, l'Agence régionale de l'innovation et du développement économique et en partenariat avec le groupe La Poste et l'Association Qualité Management Normandie (AQM). Ces Passerelles, concept développé par la MIRIADE pour organiser dans une unité de lieu et de temps des rencontres entre acteurs économiques pour susciter le développement de coopérations, se sont tenues simultanément aux Assises régionales du développement durable organisées par la Région Basse-Normandie. Elles ont été

précédées, pour la quinzaine d'associations engagées dans la démarche, d'une journée de travail axée sur la sensibilisation aux types de partenariats possibles, mais aussi sur la préparation et la mise en forme de l'offre de partenariat proposée par les associations aux entreprises. Ce travail d'écriture a permis la constitution d'un *book*, jugé structurant par les associations et les organisateurs.

### Un bilan en demi-teinte mais encourageant

« *Intéressante, positive et novatrice.* » Pour l'ensemble des partenaires, l'expérience Passerelles a permis d'initier une démarche tout en traçant des pistes de travail pour affiner le dispositif à l'avenir. Peut-être en privilégiant une entrée territoriale, pour approcher plus facilement les entreprises, au lieu de l'entrée sectorielle (l'environnement) de la première édition ?

Au final, une seule association est parvenue à ce jour à nouer un partenariat : le Yacht Club de Luc-sur-Mer. Pour Sophie Lemétayer, responsable-adjointe de l'école de voile, chargée

### Le poids du secteur associatif : 2 millions d'équivalents temps plein

La contribution des associations en terme de cohésion sociale s'apprécie facilement mais on sait moins que les associations contribuent également à la compétitivité des territoires, comme de véritables acteurs économiques. Cette dimension est encore sous-estimée. Pour la soupeser, il suffit d'évoquer un chiffre : 10 % des emplois privés en France sont issus du monde associatif.

de l'éducation à l'environnement, l'expérience est pleinement positive. Adhérente au réseau GRAINE depuis un an, l'association souhaitait développer un projet environnemental intitulé « Ma plage est bien plus qu'un bac à sable ». Son objectif est de protéger la laisse de mer en période estivale. « *Nous avons conclu un partenariat avec l'entreprise Legallais, leader de la distribution de quincaillerie professionnelle en France. Je suis appelée à intervenir pour une conférence auprès des salariés. Ouvriers et cadres se retrouvent côte à côte, partagent la casse-croûte offert par l'entreprise. Cette action rentre pleinement dans leur politique de RSE.* »

D'autres partenariats pourraient se dessiner prochainement. « *Nous sommes au début d'une nouvelle pratique, insiste Sophie Leméteyer. Il y a toujours une phase de test : Montrez-nous ce que vous faites et on verra.* »



Credit : SICO PRESSE

Ce sentiment prévalait également lors du *speed dating*. « *Nous avons découvert les entreprises qui souhaitaient nous rencontrer mais l'exercice ressemblait à un entretien d'embauche. Il fallait savoir ouvrir le dialogue* », se souvient Sophie Leméteyer. Autre point bénéfique qui ressort de l'expérience : la phase d'entraînement en amont et la constitution des fiches descriptives pour le *book*. « *Cela permet de mettre ses idées au clair et de tenir un discours plus structuré face aux entreprises.* »

Pour Sophie Leméteyer, elle-même issue du monde de l'entreprise, les rapprochements restent difficiles à construire. « **Les associations**

## L'Insertion par l'Activité Economique : des partenariats existants à développer

Le secteur de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) entretient des relations privilégiées, bien qu'à développer, avec les entreprises. Les structures de l'IAE sont une forme d'entrepreneuriat : acteurs du développement des territoires, les structures de l'IAE proposent des biens et des services sur des secteurs aussi divers que le bâtiment, le service à la personne et aux entreprises, l'environnement... Et sont ainsi amenées à nouer fréquemment des relations commerciales avec le secteur marchand.

Les structures de l'IAE s'inscrivent pleinement dans le développement économique d'utilité sociale et offrent une double réponse : une offre de service de qualité et une offre d'insertion socio-professionnelle. Elles mettent les personnes en parcours d'insertion au cœur de leur intervention et constituent des « réserves » locales de ressources humaines mobilisables, à la disposition des entreprises dites « classiques » pour satisfaire leurs besoins de recrutement.

Le Collectif Emploi Solidaire en Normandie soutient toute initiative visant à renforcer les liens entre structures de l'IAE et entreprises, au bénéfice de leurs salariés, visant à développer l'activité économique locale et l'emploi.

***et les entreprises ont parfois des visions caricaturales les unes des autres. Ce type d'expérience permet d'ouvrir de nouvelles perspectives et d'imaginer ensemble des actions au profit de l'intérêt de chacun et de l'intérêt général. L'association doit alors être force de proposition.***

Stéphane Maurice

## Vous souhaitez tenter l'aventure ?

N'hésitez pas à contacter la CRESS qui vous mettra en contact avec la structure d'accompagnement la plus à même de répondre à votre besoin !

## LE RELAIS ENFANT

# Le partenariat dans l'âme

Atelier-chantier d'insertion déployé à Cherbourg et dans le Cotentin, le Relais Enfant s'est donné pour mission de subvenir aux besoins matériels et alimentaires des familles adhérentes. Sa force ? Avoir su créer un véritable réseau de partenaires issus pour une bonne part du secteur marchand.

Un antique poste radio des années 50, une lampe à pétrole et quelques bibelots éparpillés çà et là. Le bureau de Matthieu Giovannone, directeur du Relais Enfant, ressemble à un cabinet de curiosité. Mais il semble aussi vouloir dire autre chose. Si les objets ont une âme, n'auraient-ils pas une seconde vie en devenant ?

Initialement, le Relais Enfant a été créé en 1995 pour collecter des textiles. « *Mais le spectre s'est élargi rapidement car les dons se sont diversifiés* », explique Matthieu Giovannone. Aujourd'hui, le Relais collecte, trie et revend dans ses boutiques des produits à usage domestique : textile, chaussures, objets de puériculture, vaisselle, meubles et produits alimentaires. Tout ce que l'on peut trouver dans une maison, mais à moindre coût.

## Double vocation

Le Relais Enfant intervient dans le champ de la solidarité auprès de 5000 familles adhérentes. Mais cette vocation se double d'une action en faveur de l'insertion socioprofessionnelle. « *Le Relais Enfant n'est pas une structure humanitaire ou caritative* », précise son directeur. « *C'est une association d'activité économique qui, au titre de son statut d'atelier-chantier d'insertion, propose à ses bénéficiaires un parcours de professionnalisation* ».

Avec ses 10 sites maillant le territoire du Cotentin, l'association représente une belle petite PME à l'échelon local. La structure vit grâce à une part importante d'autofinancement.

Aujourd'hui, quatre camions tournent du lundi au samedi pour assurer les collectes et recueillir les dons des entreprises, des collectivités ou des particuliers. Le Relais Enfant a également passé des conventions avec des déchetteries pour installer des bennes recueillant les objets en bon état qui pourraient être revalorisés plutôt que détruits, notamment du mobilier.

La collecte textile est une filière aboutie puisque le Relais Enfant dispose de bornes de dépôt accessibles au public à proximité de la voie publique. « *Dans nos ateliers, nous trions, lavons, repassons. Nous vendons en boutique seulement 10 % de la collecte. Ce qui est écarté pendant cet écrémage part vers Cobanor Tritex<sup>1</sup>, une entreprise de tri industriel.* »

## Créer des cercles

### vertueux

La réussite du Relais Enfant tient pour beaucoup dans sa capacité à nouer des partenariats avec les collectivités mais aussi avec les entreprises du secteur marchand. Pas moins de 70 PME-PMI ! « *Au cours de leur parcours,*



édit : Socoprresse

*nos salariés doivent acquérir des compétences transférables vers d'autres secteurs d'activité », précise Matthieu Giovannone. « Cela passe par une période d'immersion en entreprise qui permet d'infirmier ou de confirmer un projet professionnel. Aubert, Auchan, Carrefour, Les Maîtres Laitiers du Cotentin, des magasins d'habillement, des maisons de retraite sont devenus nos partenaires. » Les entreprises s'impliquent car il n'y a pas d'enjeu pour elles. Mais il est arrivé que ces périodes d'immersion se soldent par des embauches, même si ce n'est pas l'objectif premier.*

Autre mode de partenariat : le don de produits, notamment avec la grande distribution qui est taxée sur sa valeur stock. Mieux vaut donner que détruire ou brader un stock sur lequel on sera imposé.

Dernière modalité, les relations plus informelles, comme avec ce concessionnaire Peugeot à Valognes, qui suit la flotte de véhicules de l'association ou avec l'assureur AXA Couppey. *« Nous avons appris à nous connaître, une confiance réciproque s'est installée nous nous rendons des services non marchands, comme un réseau d'échanges de savoir. Le partenariat a permis de créer un cercle vertueux entre nous »,* résume Matthieu Giovannone.

**« Pour nouer des partenariats, il faut rencontrer les entreprises et être force de proposition. »**

**Relais Enfant**  
 5 bis, rue Paul Doumer  
 50100 Cherbourg  
 Tél. : 02 33 78 15 00  
[www.relais-enfant.com](http://www.relais-enfant.com)

'Cobanor Tritex traite 1800 t de textile par an, 30 salariés. L'entreprise appartient à un collectif de 13 associations bas-normandes.

#### Partenariat mode d'emploi

Matthieu Giovannone a suivi un long parcours de militant associatif. Mais il a aussi mené en parallèle une carrière dans l'import-export. Jusqu'au jour où, fatigué par la dictature du chiffre, il a choisi de se réorienter vers l'économie au service de l'Homme. Ce passé est un atout concède-t-il. *« Pour nouer des partenariats, il faut rencontrer les entreprises et être force de proposition. »*

Il ne faut donc pas négliger la construction de son réseau et de ses appuis. *« Mais attention, prévient-il, beaucoup de partenariats dépendent de la rencontre de deux individus qui partagent des valeurs communes. Lorsqu'un directeur de grande surface est muté, rien ne vous assure que vos relations se poursuivront avec l'arrivée de son successeur. »*