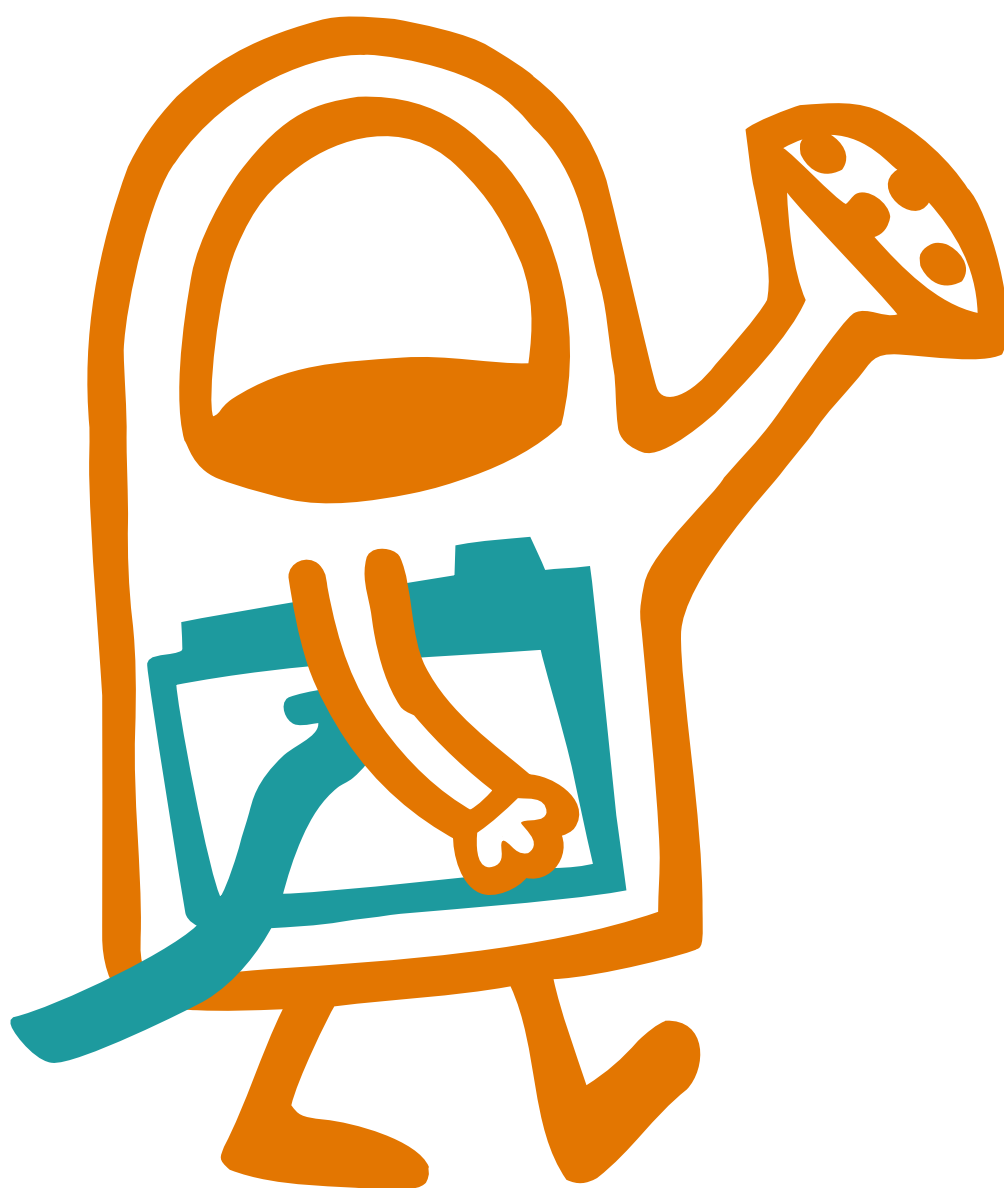


GUIDE PARTENARIATS ENTREPRISES

DÉVELOPPER LES PARTENARIATS
SUR LE TERRITOIRE



RÉSEAU COCAGNE

Réalisé en collaboration avec LE RAMEAU

RÉSEAU COCAGNE

Guide destiné aux directeurs de structures Cocagne
pour développer les partenariats avec les entreprises
du territoire

Réseau Cocagne

Antenne de Paris : 21, rue du Val de Grâce, 75005 PARIS

Tél. : 01 43 26 37 84

Siège social : 2 Grande rue, 25220 CHALEZEULE

email : rc@reseaucocagne.asso.fr - Site : www.reseaucocagne.asso.fr

Association loi 1901 - Organisme de formation n°43.25.01630.25

Siret : 425 053 212 00022 – APE : 9499Z

SOMMAIRE

Edito : Pourquoi un Guide pratique ?	p.7
Introduction - Objectifs, méthode d'élaboration et mode d'emploi du Guide	p.11
Préalable : Contexte et méthodologie de travail	p.15
Les partenariats associations-entreprises, un mouvement en marche	p.17
Le champ des possibles en matière de partenariat.....	p.20
<i>Fiche illustration</i> : Partenariat de mécénat au Jardin de la Haute-Borne, Villeneuve d'Ascq (Nord).....	p.23
<i>Fiche illustration</i> : Partenariat d'innovation sociétale au Jardin de la Voie Romaine, Beaune-la-Rolande (Loiret).....	p.24
<i>Fiche illustration</i> : Partenariat de coopération économique à Semailles, Avignon (Vaucluse).....	p.25
<i>Fiche illustration</i> : Partenariat de pratiques responsables au Jardin de la Voie Romaine, Beaune-la-Rolande (Loiret).....	p.26
<i>Fiche illustration</i> : Partenariat de pratiques responsables à Semailles, Avignon (Vaucluse).....	p.27
<i>Fiche contexte</i> : Appréhender l'ensemble de la démarche de partenariat.....	p.28
<i>Fiche contexte</i> : Avoir conscience des freins à lever et des atouts spécifiques des Jardins de Cocagne.....	p.29
<i>Fiche illustration</i> : Pourquoi les entreprises s'engagent ? Témoignages de partenaires.....	p.30
<i>Fiche contexte</i> : Connaître les clés du succès.....	p.33
Etape A - Définir sa stratégie de partenariat	p.35
<i>A-1.1 - Fiche action</i> : Faire le point	p.37
<i>A-1.2 - Fiche outil</i> : Autodiagnostic pour « faire le point »	p.38
<i>A-1.3 - Fiche illustration</i> : Un exemple d'autodiagnostic	p.39
<i>A-1.4 - Fiche outil</i> : Sept propositions simples et concrètes pour sensibiliser en interne.....	p.42
<i>A-2.1 - Fiche action</i> : Être au clair sur ses objectifs	p.43
<i>A-2.2 - Fiche outil</i> : Identifier et prioriser ses objectifs de partenariats	p.44
<i>A-2.3 - Fiche illustration</i> : Un exemple de formalisation d'une ambition et d'une stratégie de partenariat	p.45
<i>A-3.1 - Fiche action</i> : Cadrer son offre de partenariat	p.47
<i>A-3.2 - Fiche action</i> : Formaliser les composantes de son offre de partenariat.....	p.48
<i>A-4.1 - Fiche action</i> : Identifier les cibles potentielles de son offre de partenariat.....	p.50
<i>A-4.2 - Fiche outil</i> : Typologies de cibles d'entreprises potentiellement partenaires	p.51
<i>A-4.3 - Fiche outil</i> : Liste des entreprises partenaires du Réseau Cocagne et des Jardins de Cocagne	p.52
<i>A-5.1 - Fiche action</i> : Cadrer les moyens pour mettre en œuvre la stratégie de partenariat	p.53
<i>A-5.2 - Fiche outil</i> : Rôles et responsabilités respectives au sein de la structure sur les relations entreprises.....	p.54
<i>A-6.1 - Fiche action</i> : Formaliser / finaliser sa stratégie de partenariat.....	p.55
<i>A-6.2 - Fiche illustration</i> : Un exemple de stratégie de partenariat rédigée.....	p.56
Etape B - Passer à l'action	p.61
<i>B-1.1 - Fiche action</i> : Prospecter.....	p.63
<i>B-1.2 - Fiche outil</i> : Outil de suivi de prospection.....	p.65
<i>B-2.1 - Fiche action</i> : Amorcer / déclencher	p.66
<i>B-2.2 - Fiche outil</i> : Déroulé « type » de la première rencontre	p.67
<i>B-2.3 - Fiche illustration</i> : Exemple de proposition d'un Jardin	p.68
<i>B-3.1 - Fiche action</i> : Contractualiser.....	p.70
<i>B-3.2 - Fiche outil</i> : Modèle de convention de partenariat.....	p.71
<i>B-3.3 - Fiche illustration</i> : Exemple de convention de partenariat d'un Jardin	p.74
<i>B-3.4 - Fiche outil</i> : Modèle de plan d'action commun	p.76

Etape C - Faire vivre le partenariat	p.79
<i>C-1.1 - Fiche action</i> : Animer.....	p.81
<i>C-1.2 - Fiche outil</i> : Outil de suivi du partenariat	p.82
<i>C-1.3 - Fiche illustration</i> : Outils d'optimisation du lien Entreprise	p.83
<i>C-2.1 - Fiche action</i> : Evaluer.....	p.87
<i>C-2.2 - Fiche illustration</i> : Exemples d'objectifs, critères et indicateurs d'évaluation	p.89
<i>C-2.3 - Fiche outil</i> : Faire le bilan avec son partenaire.....	p.91
<i>C-2.4 - Fiche outil</i> : Modèle de bilan synthétique de partenariat.....	p.92
<i>C-3.1 - Fiche action</i> : Communiquer	p.93
<i>C-3.2 - Fiche illustration</i> : Un exemple d'article paru sur un partenariat	p.94

Etape D - Pour aller plus loin, créer un club d'entreprises	p.95
<i>D-1.1 - Fiche découverte</i> : Comprendre ce qu'est un club entreprises « Jardins de Cocagne ».....	p.97
<i>D-1.2 - Fiche illustration</i> : Témoignage de Semailles : l'histoire du Club	p.98
<i>D-2.1 - Fiche action</i> : Lancer et structurer un club d'entreprises	p.99
<i>D-2.2 - Fiche outil</i> : Structuration type d'un club « structure Cocagne »	p.100
<i>D-2.3 - Fiche outil</i> : Offre type d'un club d'entreprises « structure Cocagne »	p.101
<i>D-2.4 - Fiche illustration</i> : Structuration du Club Semailles.....	p.102
<i>D-2.5 - Fiche illustration</i> : Statuts du Club Semailles	p.104
<i>D-3.1 - Fiche action</i> : Animer son club d'entreprises.....	p.106
<i>D-3.2 - Fiche outil</i> : Synoptique préparation et animation d'un club entreprises.....	p.107
<i>D-3.3 - Fiche outil</i> : Identification et traitement d'une thématique.....	p.108

Annexes

Stratégie de partenariat du Réseau Cocagne définie en 2013	p.109
---	--------------

Crédits :

Photos :

Clotilde Arnaud : p6 (milieu), p22 (bas), p34 (milieu), p37, p42, p55, p60 (haut), p64, p112 (gauche).
Christophe Goussard : p6 (bas), p14 (bas), p59 (bas), p65, p73, p78 (bas), p83, p86, p100, p106.
Yeka Fankoen : p10, p19, p32, p34 (bas), p60 (bas), p78 (milieu), p88, p111, p112 (milieu et droite).
Henri Pol : p14 (haut), p22 (milieu), p59 (milieu), p60 (milieu)

Illustrations :

Alain Durbec.

ÉDITO

POURQUOI UN GUIDE PRATIQUE ?



Le Réseau Cocagne et les 120 Jardins qui le composent, ainsi que ses autres structures comme les « Cocagne Innovation », revendiquent haut et fort leur appartenance à L'Economie Sociale et Solidaire (ESS), à ses valeurs, règles et principes. En parallèle, et ce n'est pas contradictoire, les membres du Réseau Cocagne se reconnaissent et participent souvent à la dynamique insufflée par le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux. Celui-ci met l'accent sur l'impératif de reconnaître la dimension entrepreneuriale d'un bon nombre d'acteurs de l'ESS pour bousculer les représentations vis-à-vis de ce secteur et le faire de changer d'échelle. Dans « Economie Sociale et Solidaire », il y a d'abord le terme « Economie ». La récente Loi sur l'ESS, promulguée le 31 juillet dernier, constitue indéniablement une avancée pour celles et ceux qui, au quotidien, luttent pour développer cette manière différente de faire de l'économie. Dans « Insertion par l'Activité Economique », dont Cocagne constitue un des acteurs depuis 1991, « Economie » est accolée à « Insertion ».

Ainsi, l'Economie est au cœur de notre raison d'être et fait doublement référence à nos valeurs, celles de l'ESS, et à notre secteur, celui de l'IAE.

En accueillant et salariant des personnes très éloignées de l'emploi, avec pour ambition de leur donner, pendant ou après leur passage dans une structure Cocagne, les outils pour trouver un emploi plus durable, nous nous situons dans une réalité économique où l'exigence de production est non seulement un moteur d'insertion, mais également une condition incontournable de l'équilibre économique de nos structures. Cette exigence de production doit - et c'est là toute la difficulté, toute l'originalité et toute la richesse de notre métier - se combiner harmonieusement avec l'exigence de l'accompagnement des personnes, pour les aider à dépasser leurs difficultés sociales souvent cumulées, et construire un meilleur avenir professionnel et social.

Le cadre dans lequel nous évoluons est ainsi fixé. Mais où se trouvent aujourd'hui les emplois en France sinon la plupart du temps dans les entreprises qualifiées de « classiques », qu'elles soient grandes, moyennes ou petites. L'ESS, dont les pionniers il y a plus de 100 ans voulaient en faire une « Alternative au Capitalisme », ne constitue aujourd'hui qu'à peine 12 % des emplois. On peut certes le regretter et vouloir rester en famille, pas toujours très unie d'ailleurs. La route sera cependant longue pour changer le rapport de forces et le modèle, alors que chaque jour, l'exclusion des plus pauvres gagne globalement et concrètement du terrain. Chez Cocagne, nous préférons appréhender la question économique en termes de rapprochements et d'évolutions plutôt qu'en termes d'opposition entre deux Economies. Ne serait-ce que par respect pour notre mission d'insertion des personnes éloignées de l'emploi, qui n'a pas pour vocation de se limiter aux seules structures de l'ESS.

L'IAE, les Chantiers d'Insertion, les Jardins de Cocagne, de par leur nature, créent un espace fertile entre Economie et Social, et propice aux rapprochements avec l'économie classique, en s'appuyant sur l'accompagnement des personnes et les contraintes économiques souvent similaires auxquelles nous sommes soumis dans nos Jardins ou nos structures. On peut d'ailleurs s'étonner que les liens ne soient pas plus étroits. Cela constitue même un paradoxe qui s'explique sans doute par la prégnance sociale de l'histoire de l'IAE. N'oublions pas que les premières « Entreprises Intermédiaires », créées au milieu des années 70, l'ont été par des éducateurs spécialisés venus le plus souvent de la Prévention. Que ceux-ci en soient encore aujourd'hui remerciés, car sans eux, sans leur volonté d'aller à contre-courant de leur milieu, de redonner, à leur manière, toute sa place à la Valeur Travail en la plaçant au centre du dispositif d'insertion et de reconstruction de la personne, l'IAE n'aurait jamais vu le jour.

Pour autant, de façon générale dans le Social, on se méfie des patrons et des entreprises, même s'il faut composer avec eux pour nos « publics ». Côté entreprises, ce n'est guère mieux : le « Social », on en fait ou on essaie d'en faire dans ses propres murs, mais sans pour autant tenter l'insertion des plus fragiles. C'est très éloigné de notre métier et cela s'apparente pour beaucoup à de l'assistantat. Pour faire bouger les lignes et être au plus près de notre mission d'insertion, mais aussi de notre exigence d'équilibre économique dans notre secteur de l'IAE chroniquement fragile, n'oublions pas cette donnée essentielle : il faut des initiatives, des rencontres, des regards croisés, de nouvelles alliances embrassant l'ambition

d'ouvrir le champ des possibles, de changer d'échelle et d'un peu changer le monde.

Au sein du Réseau Cocagne nous avons cette volonté. Depuis plusieurs années, des Jardins se rapprochent des entreprises « classiques » et certains ont même créé des « Clubs d'entreprises partenaires » avec des entreprises locales. Ce mouvement naissant, riche de sens et prometteur, est devenu depuis deux ans une des priorités du Réseau Cocagne. Il a débouché sur la rencontre avec le RAMEAU et son président/fondateur : Charles-Benoît Heidsieck. Le RAMEAU œuvre depuis mars 2006 à la « Co-construction du Bien Commun », à travers le développement en France des relations entre associations et entreprises. La rencontre entre Cocagne et le RAMEAU a engendré la constitution d'un groupe de travail d'une douzaine de personnes (RAMEAU, permanents du Réseau, administrateurs,) qui s'est réuni toute une année, à raison en moyenne d'une fois tous les deux mois.

Le résultat est ce GUIDE à destination des directeurs des Jardins de Cocagne ou des autres structures Cocagne. Ce guide favorise la construction d'un plan stratégique intégrant les entreprises à différents niveaux. Ce travail a permis d'approfondir les quatre types de partenariats possibles et identifiés par le RAMEAU et de les adapter à Cocagne :

1. Le Mécénat : soutien de l'entreprise à un projet associatif ;
2. Les Pratiques Responsables : apport des savoirs faire de l'association à l'entreprise ;
3. La Coopération Economique : contribution de chacun des partenaires à une offre commune ;
4. L'Innovation Sociétale : création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités et aux enjeux du territoire.

A travers ce premier travail, l'ambition du Réseau Cocagne est de :

- Sensibiliser l'ensemble des structures Cocagne aux enjeux du rapprochement avec les entreprises. Celui-ci reste ouvert et peut prendre plusieurs formes selon les territoires ;
- Faire des structures Cocagne des pionniers de co-construction avec les entreprises, en initiant de nouveaux modèles d'alliances fertiles ;
- Développer quantitativement et qualitativement les partenariats, en inscrivant les entreprises comme acteurs clés aux côtés des partenaires plus traditionnels de l'IAE, tels que l'Etat et les Collectivités Territoriales.

Les enjeux pour les Jardins et autres structures Cocagne sont importants, car il s'agit de faire du partenariat avec les entreprises un levier fort de développement et de consolidation. Il s'agit dans le même temps de conserver comme exigence et priorité le devenir des personnes en parcours d'insertion. Grâce à ces nouvelles alliances, celles-ci verront s'ouvrir de nouveaux horizons en termes d'emploi.

Nous tenons à remercier très chaleureusement Charles-Benoît Heidsieck et Caroline Germain du RAMEAU, pour avoir animé ces séances de travail et les avoir illuminées de leurs compétences, de leur clarté et de leur rigueur au moment des interventions. Nous saluons la force de leurs convictions et leur enthousiasme communicatif.

Ce Guide est déjà à lui seul une « co-construction ». Il fait espérer un peu plus de ciel bleu dans le Pays Cocagne, en ouvrant des chemins, certes difficiles, mais en donnant aussi des clés.

Et comme le dit Lao-Tseu : « *Celui qui connaît le but est moins fatigué par le chemin.* »

Jacques Pouly,
Président du Réseau Cocagne

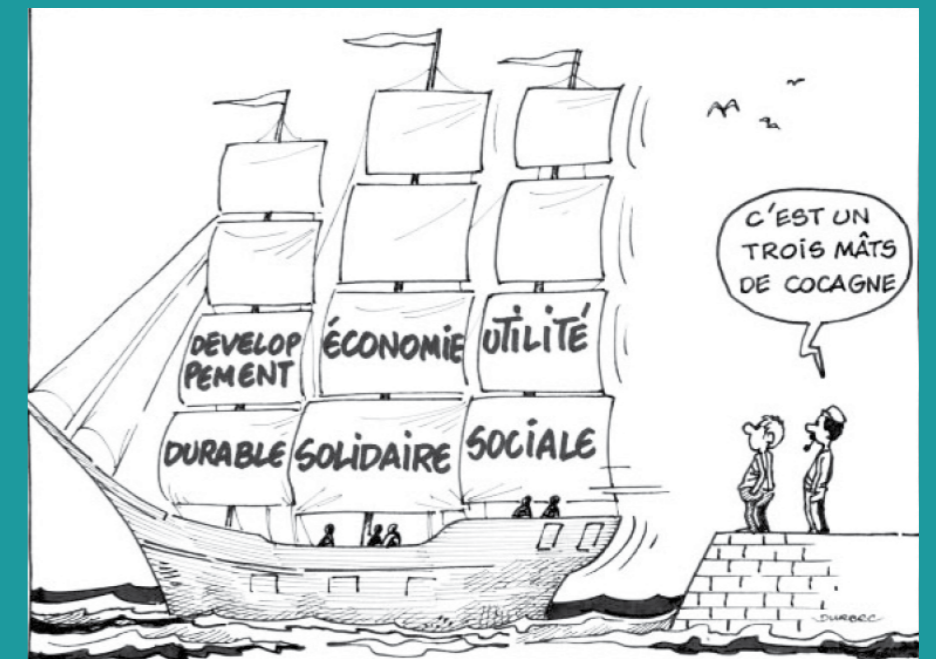


Jean-Guy Henckel,
Directeur national





INTRODUCTION



Objectifs, méthode d'élaboration, mode d'emploi du Guide

L'objectif de ce Guide est de proposer aux directeurs de structures Cocagne une démarche à suivre pas à pas pour conclure de nouveaux partenariats, ou développer ceux existant, avec des entreprises du territoire. (N.B : sont ciblées dans ce guide, les relations avec les entreprises et non les fondations, même si des éléments de réflexions pourront servir à nouer des liens avec ces dernières).

Ambition à 3 / 5 ans

► Une ambition sur deux axes :

- Faire des Jardins de Cocagne des pionniers de la co-construction avec les entreprises en initiant de nouveaux modèles d'alliances,
- Faire des entreprises des partenaires de conviction des autres parties prenantes.

Développer le nombre de partenariats et les diversifier

► Une déclinaison en quatre priorités d'actions :

- Développer le nombre de partenariats et diversifier les modes de partenariats,
- Développer les clubs entreprises,
- Développer de nouveaux modèles d'alliances : les partenariats de co-construction.

Développer les Clubs entreprises locaux et un Club entreprises national

► Deux leviers clés de développement :

- Chaque Jardin de Cocagne dispose d'un plan stratégique / développement intégrant le club entreprises comme moyen,
- Chaque Jardin de Cocagne a une vision claire du panorama des acteurs et enjeux du territoire.

Inventer de nouveaux modes d'alliances basés sur la co-construction

Développer quantitativement et faire évoluer qualitativement les partenariats.

Enjeux à 3 / 5 ans

Renforcer la mission d'intérêt général et consolider les structures Cocagne

Identifier de nouveaux débouchés pour les salariés en insertion

Renforcer les moyens humains et financiers

Renforcer les modes de distribution / commercialisation

Doter les structures Cocagne de capacités d'innovation

Faire grandir la vision de l'écosystème

INTERNE

Salariés des structures Cocagne sur leur vision du monde de l'entreprise

Conseil d'administration des structures
Développer la mixité des visions au sein des CA

EXTERNE

Pouvoirs publics

- sur leur vision du monde de l'insertion en tant que véritable acteur économique
- sur les nouvelles formes d'alliances possibles
- sur la nécessité de l'innovation pour répondre aux enjeux de société

Entreprises

sur leur vision du monde de l'insertion

Faire des entreprises un levier clé de développement et de consolidation des Jardins et des structures Cocagne, et plus globalement du secteur de l'IAE.

Modalités d'élaboration du Guide :

Le présent guide a été élaboré sur la base des travaux de recherche du RAMEAU en co-construction avec 10 dirigeants de jardins et structures Cocagne, des permanents du Réseau Cocagne, qui l'ont testé et amendé au cours de 3 journées de Form'action.

Ce groupe « pilote » était composé de :

- Chlorophylle à Romilly ;
- Le Jardin de Cocagne de la Haute-Borne à Villeneuve-d'Ascq ;
- Les Jardins de Lucie à Communay ;
- Le Jardin de la Voie Romaine à Beaune-la-Rolande ;
- Les Amis du Jardin à Dinan ;
- Semailles à Avignon ;
- Solid'Action à Saint-Hilaire-du-Touvet ;
- Le Terreau à Cruas ;
- Le Jardin de Cocagne de Saint-Loup à Troyes ;
- Le Jardin d'Icare à Senheim ;
- Le Réseau Cocagne.

Mode d'emploi du guide :

Le guide se structure de la manière suivante :

- **Des fiches étapes** : ce sont les grandes phases de la démarche de partenariat ;
- **Des fiches contexte et méthodologie de travail** : elles abordent des notions générales et permettent de comprendre des éléments clés nécessaires avant de passer à l'action ;
- **Des fiches actions** : elles détaillent les différentes actions à accomplir au sein de chaque étape ;
- **Des fiches outils « techniques »** : elles vous aident à réaliser concrètement les actions proposées ;
- **Des fiches outils « illustrations »** : elles vous donnent des illustrations des points abordés, issus directement des travaux réalisés par le groupe « pilote » constitué de directeurs de structures.

PRÉALABLE



Contexte et méthodologie de travail

Les partenariats entre associations et entreprises connaissent depuis quelques années une véritable (r)évolution. En termes de chiffres d'abord - 46 % des associations, 42 % des grandes entreprises et 36 % des PME sont déjà en partenariat - mais également en termes de nature de partenariat. Les formes d'implication se multiplient et évoluent progressivement vers une démarche de co-création, mutuellement enrichissante pour les partenaires.

Pas besoin d'être une grande entreprise ou une grande association pour mettre en place des partenariats de ce genre. Les partenariats, quel que soit leur type, sont ouverts à tous. Néanmoins, pour réussir sa recherche de partenaires et son partenariat, il vaut mieux être lucide sur ce que cela implique. L'exercice n'est pas simple, et suivre une démarche méthodique peut aider.

Les fiches présentées ici en préambule vous permettront de vous faire une idée plus précise du champ de partenariat, pour que vous vous lanciez dans l'aventure en connaissance de cause.

Les partenariats associations-entreprises, un mouvement en marche

Comprendre la notion de partenariat

Illustrations par des cas pratiques issus du Réseau Cocagne

Appréhender l'ensemble de la démarche de partenariat

Avoir conscience des freins à lever

Connaître les clés de succès

Les partenariats associations - entreprises, un mouvement en marche

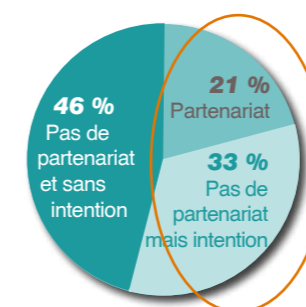
Les relations associations-entreprises se sont largement développées et profondément modifiées au cours de ces dernières années. A l'indifférence - voire à la défiance - qui pouvait régner entre ces deux mondes se substitue un espace de concertation et de coopération. Les formes de partenariat se diversifient et les nouveaux enjeux auxquels associations et entreprises sont confrontées favorisent leur rapprochement.

1. Des partenariats en plein essor

Selon de récentes études, les partenariats entre associations et entreprises sont déjà répandus. Une entreprise sur cinq indique être engagée dans un partenariat, tandis que du côté des associations, ce sont 46 % d'entre elles qui ont conclu au moins un partenariat avec une entreprise¹.

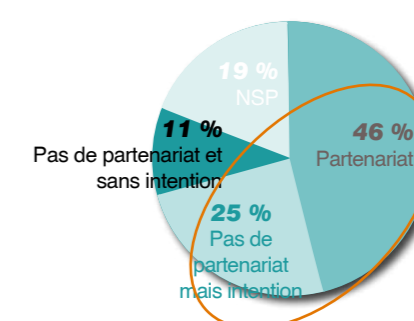
Le rapprochement est récent (69 % des partenariats conclus par les entreprises datant de moins de cinq ans) mais il est amené à se renforcer. En effet, une entreprise sur trois projette de s'engager dans un partenariat.

Du côté des entreprises



ARPEA Entreprises & Territoires, Comisis, 2011

Du côté des associations

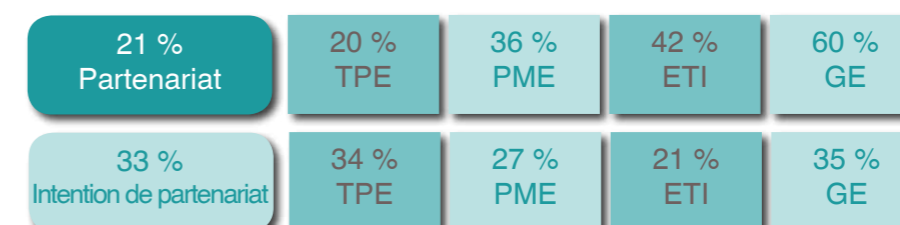


ARPEA Associations, Comisis, 2009

Etats des lieux des partenariats entre associations et entreprises en France

Ce mouvement concerne toutes les entreprises. Si l'engagement des grandes entreprises est plus visible, l'implication des TPE et PME auprès des associations de leur territoire se fait de plus en plus sentir : parmi les entreprises de moins de 20 salariés, 34 % ont l'intention de développer des partenariats dans l'année à venir.

Les TPE et PME dans les partenariats



Source : ARPEA Entreprises & Territoires, Comisis 2011

¹ Source : ARPEA Entreprises & Territoires, Comisis, 2011 et ARPEA Associations, CPCA-Comisis, 2010.

2. Des enjeux de fond pour les entreprises, les associations... et le bien commun

Plusieurs raisons expliquent le développement annoncé des partenariats.

Un contexte général en premier lieu : face aux défis croissants de société (social, économique, environnemental...), la mise en place de solutions communes est de plus en plus partagée.

Pour les entreprises, ce sont entre autre les problématiques liées à leur responsabilité sociétale, et pour lesquelles elles n'ont pas toutes les clés, qui les poussent vers les associations.

Enfin, du côté des associations, si le besoin de diversifier les ressources économiques est avéré, il est loin d'être exclusif : la mise à disposition de compétences, le besoin de renforcer son ancrage territorial, voire le soutien à des projets innovants sont autant d'enjeux recherchés auprès des entreprises.

Les partenariats ne se limitent donc plus à une question d'image et de financement : ils concernent des enjeux pluriels et structurants pour les deux partenaires.

Les enjeux des partenariats selon les entreprises et les associations

Du côté des entreprises (% S/T d'accord)

Les associations, des partenaires légitimes pour ...	PME	Entreprises 200 MK
Favoriser l'ancrage territorial des entreprises	88	79
Améliorer l'image et la réputation des entreprises	83	88
Transmettre une expertise aux entreprises	82	66
Fédérer et mobiliser les collaborateurs	70	89
Etre source d'innovation pour les entreprises	60	68
Améliorer la performance opérationnelle des entreprises	50	32

Source : ARPEA PME, Comisis 2010; ARPEA Grandes Entreprises, Comisis 2009

Du côté des associations (% S/T d'accord)

Les entreprises, des partenaires légitimes pour ...	PME
Mettre à disposition des compétences	79
Favoriser l'ancrage territorial des associations	76
Apporter une aide matérielle	70
Faire effet de levier pour d'autres financements	70
Etre source d'innovation	66
Trasnmettre une expertise / savoir-faire spécifique	64
Relayer le message porté par l'association	62
Consolider le financement des associations	51

Source : ARPEA Associations, Comisis 2009

Il est à noter que les partenariats ne répondent pas seulement aux besoins des partenaires. Ils apportent aussi une contribution à la Société, au territoire et à sa population. Ces nouvelles alliances s'inscrivent ainsi dans une dynamique plus globale de co-construction du bien commun.

3. La « biodiversité » des partenariats

► Les domaines de soutien

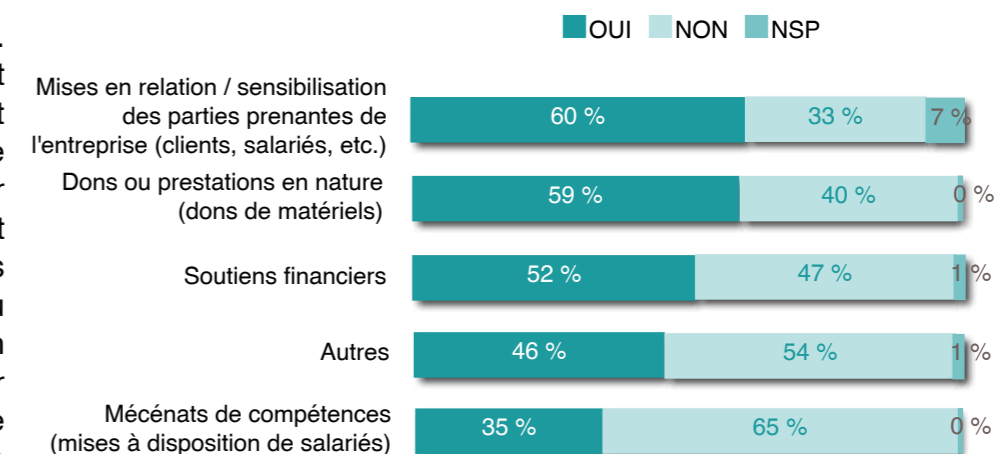
Tous les types de domaines (environnement, insertion, handicap, sport, culture, lutte contre la précarité...) sont susceptibles de bénéficier du soutien d'entreprises, avec toutefois des spécificités selon leurs tailles. Les entreprises de moins de 250 salariés privilégient le sport, la culture ; celles

de 250 à 999 salariés, l'insertion professionnelle ; et les très grandes, la solidarité internationale. A l'avenir cependant, 7 entreprises sur 10 indiquent que leur implication portera sur des questions liées à la situation socioéconomique (précarité, insertion, quartiers sensibles...).

► Les moyens de soutien

Les entreprises disposent d'un panel de moyens pour soutenir les associations. Le soutien financier n'est pas systématique : il n'est d'ailleurs pratiqué que par une entreprise sur deux et les montants sont majoritairement inférieurs à 5 000 €. Outre du financement, l'association peut notamment trouver auprès des entreprises : un moyen d'étendre sa sphère d'influence, des dons matériels (ordinateur, locaux, véhicules...) et bien sûr des compétences.

Les types de soutien privilégiés par les entreprises



► Les formes de partenariat

La diversité des relations associations-entreprises s'apprécie également au regard des formes de partenariats mis en place. Aux côtés du mécénat, de nouveaux modèles de partenariats émergent comme les pratiques responsables, la coopération économique et l'innovation sociétale (cf. fiche « Comprendre la notion de partenariat »). Ce champ des possibles permet ainsi à chacun d'établir le partenariat qui lui convient le mieux.



Le champ des possibles en matière de partenariats

Les partenariats avec les entreprises ont pendant longtemps été synonymes de mécénat. Ces relations se diversifient aujourd'hui et le mécénat est lui-même en pleine évolution. Selon la maturité des partenaires et ce qu'ils souhaitent faire ensemble, quatre formes de relations sont possibles.

► Logique associative

◀ Logique entreprise



Quatre types de partenariats possibles

Le mécénat

Le mécénat est un engagement volontaire de l'entreprise auprès d'une action d'intérêt général. Il peut porter sur des projets particuliers, au démarrage ou déjà en cours, ou sur le projet associatif dans son ensemble. Le mécénat se traduit par une diversité d'actions possibles : dons financiers, dons de produits, actions solidaires ponctuelles (collecte de fonds, course solidaire), mise à disposition de compétences (mécénat / bénévolat de compétences)...

En France, le mécénat est la relation historique entre associations et entreprises. Initialement placé sous le signe de la culture, le mécénat s'est peu à peu ouvert à la solidarité et profite aujourd'hui à tous types de domaines. C'est actuellement la catégorie de partenariat la plus courante. La Charte de l'ADMICAL rappelle les

engagements respectifs des partenaires¹ et une réflexion sur l'évolution du mécénat est en cours, notamment sur la possibilité d'un soutien plus structurel à l'association.

La Loi Aillagon de 2003 comporte des incitations fiscales pour les entreprises et encadre les contreparties de l'association². 60% des sommes engagées sont déductibles dans la limite de 5% du CA. Toutefois le mécénat ne se réduit pas pour l'entreprise à la seule contrepartie fiscale, ni d'ailleurs à celle de communication. En fonction des actions engagées, les avantages pour l'entreprise sont multiples : gestion des ressources humaines, management, dialogue avec les acteurs territoriaux...

¹ Pour accéder à la Charte de l'Admical : www.admical.org

² Cf. Le Guide sur le mécénat de l'Admical (www.admical.org) et le Guide Mécénat du Ministère de la Vie associative (www.associations.gouv.fr)

Les pratiques responsables

Incitée (voire contrainte par la loi) à mettre en place des actions relevant de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise en matière d'environnement, d'insertion, de handicap, de diversité..., les entreprises ne disposent pas pour autant de l'expertise nécessaire sur l'ensemble de ces thématiques³. Dans cette perspective, les associations peuvent apporter aux entreprises leurs savoir-faire pour les aider à faire évoluer leurs pratiques sur des domaines spécifiques. Avec le développement des politiques RSE/DD, les partenariats de type « pratiques responsables » sont en plein essor. Ils sont relativement répandus sur les questions concernant l'environnement (chaîne des déchets, préservation de la biodiversité, bilan carbone, diminution de la pollution...), les politiques d'achats responsables (travailler avec les structures d'insertion et/ou le secteur protégé, étendre la responsabilité globale à la chaîne fournisseurs), les passerelles vers l'insertion... Ils permettent d'obtenir assez rapidement des résultats tangibles pour l'entreprise.

Les associations ne sont pas les seules à appuyer les entreprises dans la mise en œuvre de leur démarche RSE. Leur action est complémentaire à celle de bureaux d'études, agences RSE, chaires universitaires ou organismes spécialisés. Par rapport à ces acteurs, les associations apportent en complément une légitimité de terrain sur des thématiques très ciblées. Elles font également preuve d'un savoir-faire pédagogique qui favorise la sensibilisation des salariés aux messages que l'entreprise souhaite transmettre et aux pratiques qu'elle souhaite mettre en place. L'association est également reconnue pour sa capacité à challenger l'entreprise en lui donnant un autre regard sur son écosystème.

La coopération économique

Dans les partenariats de coopération économique, chaque partenaire contribue à la création d'une offre commune.

Ces partenariats se sont notamment développés à l'international dans le cadre des pays où

³ Pour une description détaillée de la RSE se référer à la présentation de la norme ISO 26 000 (www.afnor.org)

l'action des pouvoirs publics était déficiente. Depuis quelques années ils se tournent vers les populations à très faible revenu – dit BoP (Base of Pyramid) – qui représentent 4 milliards d'individus au niveau mondial et environ 8,6 millions de personnes en France, soit 13,5% de la population. Les offres de produits et services à destination de ces publics nécessitent d'être adaptées, tant au niveau financier qu'au niveau de leur accessibilité (information, lieux de distribution...).

Dans cette perspective, l'expertise du secteur associatif et sa proximité avec ces populations sont des atouts pour l'entreprise qui souhaite se positionner sur ce marché.

En France, la coopération économique entre associations et entreprises commence à se développer :

- d'une part sous l'impulsion des clauses d'insertion dans les marchés publics, voire privés
- d'autre part pour la résolution de missions de services publics, les associations étant parfois les mieux placées sur certains territoires (exemple : le programme Isigaz de GDF Suez).

Enfin, la coopération économique a pour finalité de renforcer ou créer une offre commerciale, qui intègre une dimension d'utilité sociale, par exemple en favorisant l'intégration socioprofessionnelle de publics en difficultés ou sur l'environnement.

L'innovation sociale

Les partenariats de type innovation sociétale consistent pour l'association et l'entreprise à co-développer des solutions innovantes pour répondre à des fragilités de populations ou de territoires. Ces partenariats sont basés sur la capacité des associations à inventer des solutions pour répondre à des besoins encore non pourvus par les pouvoirs publics ou les entreprises. Dans ce cadre, une proximité entre le cœur de métier de l'entreprise et l'activité de l'association est indispensable.

Face à l'accroissement des défis de société, les innovations portées par le secteur associatif

gagnent à être déployées pour bénéficier au plus grand nombre. Fortes de leur expertise en termes de déploiement et d'industrialisation, les entreprises sont des alliées de choix pour aider les associations à essayer leurs initiatives. Ainsi le dispositif de prévention du surendettement auprès des clients de La Banque Postale Financement mis au point avec l'association Crésus a vocation à être déployé auprès de l'ensemble des acteurs bancaires.

Faire émerger une innovation sociétale requiert du temps. Les premiers résultats ne sont généralement visibles qu'à moyen ou long terme, après une phase d'expérimentation. Cette démarche de co-construction suppose donc une certaine maturité de la part des partenaires.

Les pionniers sont encore rares en France car il s'agit de développer de véritables logiques de R&D qui nécessitent un investissement important tant pour l'entreprise que pour l'association.



Fiche illustration : Partenariat de MÉCÉNAT au Jardin de Cocagne de la Haute-Borne (59)

LES PARTENAIRES

Le Jardin de Cocagne de la Haute-Borne	Cofidis
<ul style="list-style-type: none"> • Le Jardin de Cocagne de la Haute Borne. • Implanté sur le Parc scientifique de la Haute Borne (entreprises high tech et innovantes ; 6 000 salariés). • 4 ha ; 2 000 m² de serres ; créé en 2010 ; au démarrage 10 salariés en insertion ; aujourd'hui 20. • En septembre 2010 : 50 paniers vendus par semaine ; aujourd'hui : 160. 	<ul style="list-style-type: none"> • COFIDIS Participations. • Activité de vente et gestion d'une large gamme de services financiers, tels que crédits à la consommation, solutions de paiement et services bancaires. • Siège social : 2 300 salariés. • Voisin le plus proche du Jardin de Cocagne de la Haute-Borne. • En démarche RSE depuis 2009.

LE PARTENARIAT

Lors de la présentation du projet de développement du Jardin pendant sa semaine du Développement Durable en avril 2009, l'entreprise a sollicité le porteur de projet afin d'y être associée. Dans ce cadre, COFIDIS a participé aux comités de pilotage du projet et est aujourd'hui à la gouvernance de l'association porteuse du Jardin, mais aussi membre du club d'entreprises « Le Jardin des entrepreneurs » au travers duquel COFIDIS soutient le Jardin.

LES RÉSULTATS

Le Jardin	L'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> • Apports en ressources financières de 5 000 € par an. • Dons de 3 x 250 sacs réutilisables marqués au logo du Jardin pour la constitution des paniers de légumes. • Apports en compétences : <ul style="list-style-type: none"> • Administration de la page Facebook du Jardin. • Saisie comptable et contrôle de gestion ; tableaux de reporting. • Mise en place d'actions de parrainage via des salariés de COFIDIS (et définition d'une charte). • Appui, vis-à-vis des parties prenantes externes pour appuyer le développement du projet (réalisation d'une lettre d'intérêt au projet de création du Jardin en direction de l'aménageur du Parc d'activités). 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'image de l'entreprise via son engagement de proximité. • Saut qualitatif du rapport RSE par mobilisation de la compétence du directeur du Jardin. • Enthousiasme de certains collaborateurs à participer à un projet qui fait sens. • Rencontre d'autres dirigeants d'entreprise du Parc lors des soirées-réunions du Club d'entreprise qui soutient le Jardin.

Fiche illustration : Partenariat d'INNOVATION SOCIÉTALE au Jardin de la Voie Romaine (45)

LES PARTENAIRES

Jardin de la Voie Romaine	Vinci autoroutes
<ul style="list-style-type: none"> Création en 2010. 20 salariés. 70 000 € de chiffre d'affaire au début du partenariat. 	<ul style="list-style-type: none"> Premier groupe mondial de construction et de concession. 4,4 milliards d'euros de CA en 2012. 7500 salariés en CDI en 2012.

LE PARTENARIAT

VINCI Autoroutes choisit de se rapprocher du Réseau Cocagne en 2009 pour monter un jardin d'insertion sur un terrain inutilisé après la construction de l'A19 dans le Loiret (autoroute mise en service en juin 2009).

L'objectif est de valoriser ce terrain en permettant un impact fort aux niveaux environnemental et social. En créant ce jardin d'insertion en zone rurale, à travers ce partenariat, VINCI et Cocagne souhaitent innover avec :

- De nouveaux débouchés commerciaux
- De nouveaux parcours d'insertion
- De nouveaux publics à sensibiliser à l'insertion et à l'agriculture bio.

LES RÉSULTATS

Le Jardin	L'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> La capacité de développer un nouveau Jardin. Un terrain mis à disposition à titre gracieux. Un coup de pouce pour l'investissement au démarrage. Un contrat de sous-traitance pour l'entretien des espaces verts. Des dons divers en nature : bureaux, mobiliers, débroussailleuses, ordinateurs. Du mécénat de compétences en communication, gestion RH, juridique, sécurité,... Une mise en relation avec d'autres partenaires. 	<ul style="list-style-type: none"> L'expérimentation d'une nouvelle forme de partenariat Public/Privé/Associatif. Une forte implication des salariés de l'entreprise au sein d'un projet associatif porteur de sens en apportant leur expertise. La création de nouveaux contacts pour l'entreprise sur le territoire du Jardin. Le renforcement du lien avec les collectivités locales autour d'un projet associatif.

Fiche illustration : Partenariat de COOPÉRATION ÉCONOMIQUE à Semailles (84)

LES PARTENAIRES

Semailles à Avignon	Auchan
<ul style="list-style-type: none"> Création : janvier 1997. 3 secteurs de production : Maraîchage en avril 1999, Fleurs de Cocagne en juillet 2007, Vergers de Cocagne en mai 2011. Un secteur Education à l'Environnement depuis sept 2000. Depuis 15 ans + de 1 000 salariés en parcours d'insertion accompagnés. 19 permanents. 500 adhérents, dont 350 « abonnés paniers ». Un budget global de 1,5 millions d'euros. 	<ul style="list-style-type: none"> Trois enseignes du groupe : <ul style="list-style-type: none"> - Auchan Le Pontet ; - Auchan Mistral 7 ; - Auchan de Cavaillon.

LE PARTENARIAT

Dans le cadre du développement de Fleurs de cocagne, les deux enseignes du Groupe AUCHAN, en proximité géographique avec le Jardin, se sont engagées à vendre les Fleurs de Cocagne lorsqu'elles seraient sorties de terre.

Cela a été fait en mai 2008 à l'occasion de la fête des mères. Une conférence de presse a été organisée à l'enseigne Mistral 7 (Auchan Sud) avec des représentants d'Auchan Nord, le président, le directeur de Semailles et l'équipe Fleurs, salariés en parcours d'insertion compris.

En 2010, l'enseigne Auchan de Cavaillon (20 kms d'Avignon) a noué aussi un partenariat avec Semailles.

LES RÉSULTATS

Le Jardin	L'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> Vente de bouquets pour 15 000 €. Auchan a rejoint le club d'entreprises partenaires de Semailles. Apport de compétences pour définir la gamme de bouquets pouvant séduire les clients d'Auchan. Visites organisées dans les enseignes pour les salariés de Semailles. Mise en relation avec d'autres producteurs de fleurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Evolution de l'image des enseignes vis-à-vis des producteurs locaux. Mise en valeur de la dimension « bio » qui change l'image d'Auchan. Pas de retombées économiques directes pour les enseignes, les volumes concernés étant trop faibles. Participation de Semailles à des manifestations organisées par les enseignes avec d'autres producteurs et relations à ces occasions avec le service Communication du Groupe Auchan.

Fiche illustration : Partenariat de PRATIQUES RESPONSABLES au Jardin de la Voie Romaine (45)

LES PARTENAIRES

Jardin de la Voie Romaine	Entreprise Sighor
<ul style="list-style-type: none"> Création en 2010. 20 salariés. 70 000 € de chiffre d'affaire au début du partenariat. 	<ul style="list-style-type: none"> Groupe, créé en 1989, de Clermont Ferrand, qui gère des hôtels et des restaurants dans des gares, aires de service et lieu d'exposition. 60 millions de CA en 2012, 800 salariés (40 en local). Politique développement durable définie et affichée.

LE PARTENARIAT

Le Jardin de la Voie Romaine est situé à côté d'une aire de services gérée par SIGHOR.

À l'été 2012, l'équipe du Jardin a organisé gratuitement pour SIGHOR des animations estivales sur l'aire. L'objectif initial était de donner de nouvelles occasions aux salariés du Jardin de développer leurs compétences. Si cet objectif a été atteint, cela a aussi permis au gérant de l'aire de découvrir une équipe dynamique et professionnelle.

Il décide alors d'accorder sa confiance au Jardin et de mettre en place un partenariat autour de 2 axes :

- Achat de légumes bio chaque semaine, livrés (en vélo, circuit court ultra écolo !) pour le restaurant.
- et surtout un contrat de sous-traitance pour entretenir les espaces verts de l'aire.

Notons que le partenariat a mis du temps à prendre corps (3 gérants successifs les 3 premières années), bien que les président et directeur du groupe soient persuadés de l'intérêt de travailler ensemble.

LES RÉSULTATS

Le Jardin	L'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> Des ressources financières : 12 000 € de CA pour l'entretien des espaces verts ; 2 000 € de vente de légumes. Le développement de nouvelles compétences pour les jardiniers. 	<ul style="list-style-type: none"> Une nouvelle offre commerciale aux clients du restaurant de l'aire autour des légumes bio fournis par le Jardin. Une forte implication des collaborateurs dans le partenariat avec le Jardin.

A noter : le Jardin est un prestataire de service très proche (facilité de communication, coûts faibles car pas de déplacements).

Fiche illustration : Partenariat de PRATIQUES RESPONSABLES à Semailles (84)

LES PARTENAIRES

Semailles à Avignon	AXIOME Provence
<ul style="list-style-type: none"> Création : janvier 1997. 3 secteurs de production : Maraîchage avril 1999, Fleurs de Cocagne : juillet 2007, Vergers de Cocagne : mai 2011. Un secteur Education à l'Environnement depuis septembre 2000. Depuis 15 ans + de 1000 salariés en parcours d'insertion accompagnés. 19 permanents. 500 adhérents, dont 350 «abonnés paniers» Un budget global de 1,5 millions d'euros. 	<ul style="list-style-type: none"> Création : 1986. Groupe leader régional (PACA) de l'expertise comptable et du commissariat aux comptes. 29 associés, 24 experts comptables et commissaires aux comptes. 150 collaborateurs. 15 millions d'euros de CA (2012).

LE PARTENARIAT

Axiome est membre du Club des entreprises partenaires depuis sa création en 2007. Dans ce cadre, les salariés d'Axiome sur Avignon (une douzaine) sont sensibilisés aux actions menées par Semailles (visites sur le site, participation aux journées portes ouvertes...). Les dirigeants sont régulièrement sollicités pour des simulations d'entretien d'embauche ou d'entretiens conseils en direction de certains salariés de Semailles. Le partenariat fonctionne bien.

A l'automne 2010, les salariés d'Axiome ont collectivement décidé de faire appel au secteur Environnement de Semailles pour une formation « éco-responsable » sensibilisant les salariés aux économies d'énergie (gestion des flux), à l'alimentation, aux achats responsables, aux risques majeurs. Grâce à cette formation, l'entreprise pouvait valider le niveau 1 de la norme ISO 14001 qui donne accès au label « Envol », reconnu par la CCI. La formation, de 12h, s'est déroulée à raison de séances collectives d'1h30 par semaine. Elle a été suivie par un « accompagnement à l'entreprise », diagnostic, actions, suivi, en plusieurs étapes.

LES RÉSULTATS

Le Jardin	L'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> Le partenariat sur la norme 14001 a constitué une « première » pour le secteur Environnement et testé/développé les compétences de ce secteur en interne. Le secteur environnement a ainsi été associé à la dynamique du Club, qui jusqu'alors concernait essentiellement le secteur insertion. Une prestation non négligeable de l'ordre de 4 300 € a contribué à l'équilibre financier du secteur pour l'exercice 2010. Le fait qu'une entreprise partenaire s'implique dans ce genre de formation a donné du poids à la démarche interne de Semailles. 	<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise a réalisé une action concrète relevant de la RSE et vécue comme telle par les salariés. Des retombées économiques réelles, dont l'impact n'a pas été mesuré exactement. Une action qui, aux dires des dirigeants, a soudé l'équipe des salariés d'Axiome, car ils ont eu le sentiment de participer collectivement à quelque chose d'utile pour l'entreprise mais transposable pour chacun d'entre eux.

Fiche contexte : Appréhender l'ensemble de la démarche de partenariat

La plupart du temps, les partenariats se construisent de manière empirique, au gré des rencontres entre responsables associatifs et entreprises.

Toutefois, pour donner un coup de pouce au hasard et optimiser la réussite d'un partenariat, il est recommandé de s'appuyer sur une méthode.



Ce kit décortique les quatre étapes qui la composent. Chaque étape regroupe les actions à mener.

Etape A. La structure associative définit ses orientations en matière de partenariat, détermine ce qu'elle peut apporter aux entreprises, établit son offre de partenariat et enfin s'organise pour commencer la prospection de potentiels partenaires.

Cette 1ère étape est décisive pour se préparer à rencontrer des entreprises et conclure des partenariats constructifs.

Etape B. La structure associative cible plus précisément les entreprises avec lesquelles elle souhaite entrer en partenariat. La phase de prospection commence. Il s'agit alors de décrocher des RDV et d'intéresser les entreprises rencontrées pour conclure un partenariat.

Etape C. Un partenariat nécessite du temps et de l'énergie pour qu'il soit vraiment bénéfique aux partenaires : il faut incarner la relation dans des actions concrètes mais également s'occuper des modalités du partenariat, sa communication, son suivi et son évaluation.

Etape D. Créer un Club d'entreprises ne se fait pas sans une certaine expérience en matière d'entreprises et de partenariats. Il faut que la structure associative soit déjà bien identifiée par des entreprises de son territoire et bénéficie, parmi elles, de quelques alliés. Mais lorsque la structure dispose de ces prérequis, le Club entreprises va lui permettre de fidéliser ses partenaires, d'optimiser ses relations et de bénéficier plus facilement de nouveaux soutiens. Attention, toutes les entreprises partenaires d'une structure Cocagne n'ont pas vocation à être membre du club d'entreprises. En d'autres termes, il co-existera au sein de la structure des relations bilatérales avec les entreprises tout comme des relations via le club d'entreprises.

Chercher des entreprises partenaires suppose de se ménager du temps. Entre le premier contact et la signature d'un partenariat, plusieurs mois peuvent s'écouler. Il ne faut pas se décourager, mais bien s'organiser en amont pour mener à bien ce projet et surtout :

commencer par la première étape : DEFINIR SA STRATEGIE !

Avoir conscience des freins à lever... et des atouts spécifiques des Jardins de Cocagne

Globalement...

Même si la différence culturelle entre associations et entreprises reste structurante, elle n'apparaît plus comme le frein principal aux partenariats : pour presque la moitié des associations, la différence culturelle est le dernier des freins identifié¹. Quels sont les principaux freins déclarés par les associations² ?

- La difficulté à **identifier les entreprises** susceptibles d'être intéressées par un partenariat avec l'association,
- La difficulté à **convaincre les entreprises**,
- **Le manque de connaissance ou de compétences** en matière de partenariats,
- **Le manque de moyens humains et de temps** pour assurer le suivi du partenariat.

Autrement dit, les difficultés rencontrées par les associations se traduisent en 3 obstacles à dépasser :

- **La méconnaissance du monde de l'entreprise** : une méconnaissance qui empêche d'identifier les entreprises sur le territoire, de bien cerner leurs enjeux et leurs attentes, mais également leurs modes de fonctionnement.
- **La complexité de la démarche** qui requiert des compétences spécifiques et une information en amont pour éclairer le processus.
- **La divergence des fonctionnements** entre l'association et l'entreprise.

Pour les structures Cocagne...

► Deux freins clés à lever :

- la compréhension des enjeux en interne : seule l'adhésion en interne et l'implication de l'ensemble des parties prenantes permettra d'engager la structure dans des relations harmonieuses avec les entreprises de son territoire ;
- le manque de moyens humains : seule une stratégie de partenariat claire et lisible permettra de qualifier précisément les moyens à dédier au développement des relations entreprises.

► Les atouts :

- la légitimité du directeur de structure Cocagne : un « dirigeant » et un « entrepreneur » d'une structure atypique face à un « dirigeant » ou un « entrepreneur » d'une entreprise « classique » ;
- des expériences nombreuses, en matière de partenariats ;
- un « historique » qui s'incarne dans la réalisation de ce guide pratique ;
- une compétence reconnue dans la production de légumes ;
- une véritable démarche qui évitera les risques d'instrumentalisation, de perte d'indépendance, le risque d'image mais surtout le risque de surinvestissement (ou dépenses d'énergie inutiles).

1 Source : ARPEA Association, AVISE-CPCA-Le RAMEAU, novembre 2009.

2 Ibid.

Fiche illustration : Pourquoi les entreprises s'engagent ? Témoignages de partenaires

Jérôme LOPEZ, dirigeant de PAROLAI

« Voilà bientôt un an, le 29 mars 2011, que je recevais un mail qui me présentait pour la première fois l'existence de Solid'Action, et l'un de ses projets de créer un club d'entreprises.

C'est d'abord spontanément que j'ai répondu présent, les valeurs humaines, l'envie de donner un sens de plus à l'entreprise. Déjà au quotidien, l'un des aspects les plus motivant de la fonction de chef d'entreprise est la dimension sociale, par la mise en œuvre de projets fédérateurs qui permettent de créer du travail pour les hommes et les femmes constituant les effectifs, mais qui permettent aussi de créer des conditions de travail, une ambiance choisie. Adhérer au projet de Solid'Action, c'est vérifier que si je peux jouer un rôle social au sein de ma société, alors ma société peut jouer ce rôle auprès de LA société.

Au fil des mois, j'ai appris à découvrir le monde de l'insertion qui m'était inconnu jusqu'alors. J'ai pu découvrir combien dans notre société moderne les clivages sont solides, combien l'exclusion est grande, et combien des mondes peuvent vivre côte à côte en s'ignorant.

Se satisfaire d'observer ne fait pas partie de ma nature : je fais plutôt partie de ceux qui pensent qu'en réunissant des énergies de divers horizons, nous pouvons changer les choses. Aussi, après mon engagement initial, celui-ci prend aujourd'hui une autre dimension. L'homme est un « animal social » (disait Aristote) et je ne conçois pas que l'homme ait inventé l'exclusion sous quelque forme que ce soit.

Contre l'exclusion, il faut bâtir des passerelles, tout comme nos ancêtres bâtirent des ponts pour franchir les rivières, puis bâtirent des bateaux pour franchir les océans. Si la mission de Solid'Action est de redonner un sens à la vie pour ceux qui ont connu la plus grande exclusion, et que ce sens passe par le travail, alors je me dois, au travers d'un club d'entreprises, de mettre en œuvre les moyens qui permettront à Solid'Action d'emprunter le chemin le plus court vers le monde du travail, en bâtissant des passerelles entre Solid'Action et les entreprises du club dans un premier temps puis de leurs réseaux.

Au-delà d'un soutien, c'est un accompagnement, une immersion, un mélange des mondes, il me semble que cela correspond à une définition de l'apprentissage, de l'éducation ou de la rééducation. Quelle plus belle mission pour l'entreprise que de permettre à des hommes de s'épanouir grâce au travail, et de gagner en autonomie et en indépendance !

Les premières réunions, rencontres, actions, semblent très encourageantes, car du côté des entreprises les volontés ne manquent pas, et du côté de Solid'Action les idées ne manquent pas non plus pour faciliter le dialogue et les avancées.

Parce que les ponts solides ont besoins de plus d'un an, parce que les résidants de Solid'Action ont besoin de plus d'un an, à ce jour je concluais en trois points : déjà un an, seulement un an, vivement l'an prochain pour mesurer les nouveaux avancements. »

Hervé Barral, Directeur d'UNIVERS EMBALLAGE

« Votre Jardin est un outil de réinsertion qui redonne un sens à l'existence de ceux qui subissent les outrages d'un monde de plus en plus égoïste. Il est un lieu d'accueil et de convivialité qui accompagne ses hôtes dans un exercice de rigueur, de professionnalisme et d'effort pour les réarmer, leur rendre leur dignité et les aider à reprendre le chemin de la vie.

Nous sommes devenus votre partenaire pour nous associer clairement à votre démarche, considérant que l'exclusion est un cancer que nous devons tous combattre. Nous sommes très fiers d'être à vos côtés et notre modeste participation est le témoignage de notre total soutien à votre combat. »

Alain Mialhe, Direction Financière ASF du GROUPE VINCI

« Le Groupe Vinci, à travers ASF, mise depuis longtemps sur la notion d' « agir pour que chacun trouve sa place dans la Cité » ; il y a une incitation pour que les salariés sensibles à cette démarche se fassent connaître et puissent apporter une aide financière, mais pas seulement (par la Fondation Vinci).

Etant adhérent de Semailles, il m'a semblé naturel de faire profiter Semailles de cette opportunité. En étant parrain de la Fondation, j'ai pu apporter mes compétences sur des besoins concrets et sur la durée.

Il s'agit d'un échange « gagnant-gagnant » : Semailles est soutenue ; ASF s'en fait l'écho, sensibilise tous ses salariés (des managers aux ouvriers) ; cela démontre aussi la volonté du Groupe Vinci d'accompagner les acteurs sociaux du territoire où ses sociétés sont implantées. »

Philippe Lechat, Directeur d'AXIOMES

« Pour moi, c'est [le jardin] un lieu de rencontre entre des mondes qui se rencontrent peu, un projet dans lequel la valeur sociale du travail est très présente, projet dans lequel les réflexions de haut niveau intellectuel se croisent avec les réalisations concrètes les plus « terre à terre ». J'ai souhaité être votre partenaire par volonté d'encourager et d'accompagner le projet, ainsi que d'en faire partager les valeurs par nos collaborateurs et clients. »

Gildas BONAFOUS, General Manager de RAIPONCE

« Pour moi, le Jardin est une alternative complémentaire au mode de réinsertion traditionnel. C'est une réinsertion qui a un aspect pragmatique des choses. Le bénéficiaire est acteur de sa réinsertion. Cela permet de mettre en évidence des choses simples aux bénéficiaires, le goût de l'effort et de la constance permet de produire, d'entretenir et récolter. Ce mode de réinsertion ne les met pas en danger (environnement privilégié par rapport à un retour direct dans le monde de l'entreprise), mais au contraire les prépare à reprendre une activité, leur redonne confiance tout en ayant l'opportunité de côtoyer l'entreprise (dirigeants et salariés).

Raiponce est devenue partenaire des Jardins sous l'impulsion de Francois LLADO. J'ai poursuivi dans ce choix (à la reprise de l'entreprise) car je pense que l'entreprise doit pouvoir, dans son rôle sociétal, apporter autre chose que de la valeur ajoutée. Certains salariés préféreraient que l'on redistribue en interne ces montants. Nous faisons le choix, à travers le 5 % richesses partagées, de soutenir financièrement des projets qui nous ont convaincus (la décision est prise collectivement avec les cadres). Nous faisons attention d'avoir une répartition dans les montants entre des actions propres à notre territoire et des actions plus internationales. »

« Il y a plus d'un an, Solid'Action a déposé un dossier à Inovalée pour notre projet annuel de solidarité. Coup de cœur à la lecture de leur histoire et de leur projet. De nature curieuse, je suis allée voir d'un peu plus près ce qu'était Solid'Action, le sens de leur action, et bien sûr ce fut de nouveau le « coup de cœur ». A ce moment-là, le Club d'Entreprises était en train de naître et c'est tout naturellement que j'ai souhaité faire partie de ce projet.

Un grand mot : la réinsertion. Comment j'allais m'y prendre, moi qui depuis plus de 15 ans accompagne des cadres vers l'autonomie et la responsabilité de leur parcours professionnel, vers une relation d'adulte à adulte, vers l'Entreprise, aux antipodes de la réinsertion par le travail ? Une chose par contre me semblait intéressante : le rapprochement de ces deux mondes. Bienveillance et écologie humaine, envie de faire autrement, sont souvent des caractéristiques des personnes qui ont choisi de nous rejoindre chez ACT.

Donc naturellement, j'ai sollicité un certain nombre d'entre eux pour m'AIDER à AIDER. Une des premières réunions du Club d'Entreprises a décelé un besoin sur la communication, donc j'ai sollicité les Hirond'elles (consultantes en communication chez ACT). Leur réponse : « On te suit ! ». Un slogan est né : « LA SOLIDARITE, CA DEMENAGE ! ». Un autre LOGO est en train de voir le jour pour notre club, ce sera bientôt la surprise. Merci à elles qui, sans condition, sont montées sur le bateau de la solidarité.

Ayant en charge la commission services aux salariés d'Inovalée, nous avons décidé d'orienter notre action solidarité 2013 sur le thème de la réinsertion par le travail. J'ai demandé à Solid'Action de présenter son projet. C'est avec un grand bonheur et à l'unanimité des membres que Solid'Action a été sélectionnée. Belle réussite, car depuis que l'opération solidarité existe, c'est Solid'Action qui a touché le plus grand nombre des salariés de la zone.

Encore une pierre à l'édifice de cette solidarité non calculée, intuitive et choisie. « Responsabilité entraîne solidarité » : c'était le slogan de nos cartes de vœux de 2012, cela prend tout son sens avec Solid'Action. »



Fiche contexte : Connaître les clés de succès

Si il n'y a pas de recette miracle pour réussir un partenariat, respecter certains principes constitue un atout.

1. Susciter l'adhésion en interne

Le choix d'entrer en partenariat revient à la direction, mais la démarche de partenariat n'est durable que si elle est partagée et acceptée en interne. En cela, un discours accessible et argumenté facilite l'appropriation.

2. Se préparer : cadrer le partenariat en amont

Se préparer au partenariat permet d'une part de clarifier ses objectifs et sa politique de partenariat ; d'autre part de s'organiser en interne pour anticiper les moyens à mobiliser et être en mesure de suivre le partenariat dans le temps.

3. Professionnaliser la démarche

La complexité de la démarche de partenariat suppose de l'aborder avec professionnalisme.

4. Formaliser les engagements

Si la formalisation n'est pas toujours obligatoire, elle minimise les risques d'incompréhension et engage plus fortement les partenaires. Elle se traduit par un document partagé qui stipule les objectifs du partenariat, les engagements de chacun et les aspects juridiques (confidentialité, résiliation...).

5. Ancrer le partenariat dans des actions concrètes

Le partenariat ne se réduit pas à la signature d'une convention. Il faut le nourrir d'actions concrètes pour lui donner vie et permettre à l'entreprise d'être impliquée. Pour celle-ci, ces actions sont une preuve de l'utilité de son soutien.

6. Suivre le partenariat après la contractualisation

Après la contractualisation, le partenariat commence véritablement. Les actions mises en œuvre nécessitent d'être suivies, et la relation entre les deux partenaires entretenue. La mise en place d'outils de suivi en interne et à partager avec l'association sont un plus dans cette phase.

7. Evaluer les résultats

L'évaluation est un moyen de mesurer concrètement l'apport du partenariat à la structure Cocagne et à ses bénéficiaires, à l'entreprise, et au territoire. Pour l'entreprise, cela lui donne des arguments supplémentaires pour justifier du bien-fondé de ce partenariat.

8. Etre transparent : un cap à atteindre

La transparence entre les partenaires est un gage de co-construction. Un partenariat ne doit pas amener l'association à faire des concessions sur son projet ; l'entreprise ne doit pas non plus se sentir obligée de masquer ses difficultés ou ses points faibles. Le partenariat est là au contraire pour aider les deux parties à résoudre leurs défis respectifs. Le groupe est conscient que c'est une des clés de réussite la plus « compliquée à atteindre. »





ÉTAPE A

DÉFINIR SA STRATÉGIE DE PARTENARIAT



Fiche action A-1.1 Faire le point



La recherche de partenaires entreprises s'avère souvent compliquée pour les associations. Par où commencer ? Que faire ? Comment intéresser les entreprises ? Le principal obstacle à la recherche de partenaires réside dans la méthode. En effet, la création de partenariat ne relève pas du seul hasard des rencontres entre associations et entreprises.

Clarifier sa démarche de partenariat, être au clair sur ce que l'on recherche auprès des entreprises, sur ce qu'on peut leur apporter, préciser sa cible et formaliser le tout, sont des atouts considérables pour réussir ce délicat exercice. C'est aussi pourquoi la stratégie devra être validée par le conseil d'administration de la structure.

Les fiches de ce chapitre représentent les différentes étapes nécessaires à la définition de la politique et de l'offre de partenariat présentées par la suite aux entreprises démarchées.

Les outils associés à chaque action sont une aide à la mise en oeuvre des préconisations permettant de passer à l'étape suivante.

	Fiches Actions	Fiches Outils techniques / Illustrations
A1	Faire le point	Fiche outil : Autodiagnostic Fiche illustration : Autodiagnostic de SOLID'ACTION Fiche outil : 7 propositions pour sensibiliser
A2	Être au clair sur ses objectifs de partenariat	Fiche outil : Identifier et prioriser ses objectifs de partenariat Fiche qualification : Les objectifs du Jardin de Dinan
A3	Cadrer son offre de partenariat	Fiche outil : les différentes composantes de l'offre de partenariat - le champ des possibles
A4	Identifier les cibles potentielles	Fiche outil : typologie de cibles Fiche outil : recensement des partenaires du Réseau et des structures Cocagne
A5	Cadrer les moyens pour mettre en oeuvre la stratégie	Fiche outils : rôles et responsabilités respectifs au sein d'une structure Cocagne
A6	Formaliser/ finaliser sa stratégie	Fiche illustration : la stratégie de partenariat des Jardins de Lucie

Comment dresser un bilan de ses relations avec les entreprises ?

Objectifs :

- Avant de vous lancer, il est nécessaire que vous mesuriez et qualifiez :
- l'expérience de votre structure en matière de partenariats,
- mais aussi le « niveau d'acculturation » de votre équipe et de votre gouvernance en matière de partenariats.

Comprendre où en sont votre équipe et votre gouvernance en matière de partenariats entreprises est essentiel pour mesurer le chemin que vous avez collectivement à parcourir pour mener une politique de partenariats entreprises. En effet, entrer dans une logique de partenariats entreprises peut être sous votre impulsion mais ne peut se réaliser sans l'ensemble des parties prenantes internes du jardin : comme vous le découvrirez au fil de ce guide, c'est une démarche collective !

Comprendre où vous en êtes en matière de partenariats vous permettra de :

- Retirer des enseignements pour la suite de la démarche.
- Repérer les partenariats qui pourraient être développés,
- voire de pré-identifier les entreprises sur lesquelles vous pourriez compter pour démarcher d'autres entreprises,
- ...et sans doute de vous montrer que vous n'êtes peut-être tout à fait « novice » en matière de partenariats !

En quoi cela consiste ?

A travers un outil de questionnement assez simple (cf. fiche outil A1), faites le tour des relations que vous avez pu nouer avec les entreprises et mesurez le niveau d'acculturation des parties prenantes internes de la structure.

Vous aurez ainsi un premier bilan de vos actions de partenariat mais aussi une première vision de là où on est collectivement la structure vis-à-vis des relations entreprises. Cela vous permettra, avant de vous lancer dans l'élaboration de votre stratégie de partenariat, d'organiser les échanges nécessaires pour donner envie aux administrateurs, salariés permanents et en insertion de contribuer à cette démarche et recueillir leurs perceptions en la matière.



Fiche outil A-1.2 Autodiagnostic pour faire le point

Réaliser le bilan de ses partenariats

Cas de figure 1. La structure a déjà réalisé des partenariats avec une ou des entreprises :

- Combien d'entreprises partenaires avez-vous eu et avez-vous en cours ?
- Quel est le profil des entreprises partenaires passées ou présentes ?
- De quelle manière les entreprises soutiennent-elles la structure ?
- Quelles actions ont été mises en place dans ce cadre ?
- Quels ont été les résultats des partenariats ?
- Qui s'occupe des partenariats au sein de la structure ?
- Quelles sont les attentes des entreprises par rapport à la structure ?
- Quels enseignements tirez-vous des réussites et des échecs ?

Cas de figure 2. La structure n'a pas encore réalisé de partenariats : quelles en sont les raisons ?

- Est-ce une décision politique ?
- Vous n'avez pas souhaité en développer : pourquoi ?
- Vous avez essayé mais cela n'a pas fonctionné : essayez de comprendre pourquoi ?
 - Manque de moyens ?
 - Manque de méthode ?

Mesurer où en est l'équipe et le conseil d'administration

- Le CA compte-t-il des chefs / dirigeants d'entreprises ?
- Mesurez, sur une échelle de 1 à 5 (1 = très faible ; 5 = très fort), quelle est **votre perception**, en tant que directeur de la structure, sur les items suivants :
 - Le conseil d'administration comprend bien les enjeux et la nécessité de nouer des relations avec les entreprises.
 - Les ASP comprennent bien les enjeux et la nécessité de nouer des relations avec les entreprises.
 - Les encadrants techniques comprennent bien les enjeux et la nécessité de nouer des relations avec les entreprises.
 - L'ensemble des parties prenantes internes de la structure ont envie, à leur mesure, de « passer à l'acte » et de contribuer au développement des relations de la structure avec les entreprises du territoire.

Fiche illustration A-1.3 Un exemple d'autodiagnostic

AUTODIAGNOSTIC de SOLID'ACTION



Nombre d'entreprises et typologie de partenariat au 30/08/2013 :

- 9 entreprises membres du club.
- 4 entreprises pouvant potentiellement le rejoindre.
- Les entreprises avec des partenariats ponctuels hors club d'entreprises (ex. RTE, LA PLAGE...).

Origine du club d'entreprises

Dans la dynamique du Réseau Cocagne et en nous inspirant de l'expérience du Jardin d'Avignon, « Association Semailles », nous avons souhaité créer un Club d'Entreprises partenaires, destiné à favoriser le lien entre acteurs du territoire et à soutenir notre action.

- Octobre 2010 : démarrage du projet avec le soutien de Renaud ARTRU, trésorier de Solid'Action et ancien gérant d'entreprises, rejoint ensuite par Jérôme LOPEZ, dirigeant de PAROLAI et Président de la Commission Développement Durable de la CGPME
- Octobre 2010 - Décembre 2010 :
 - Rencontre de Semailles et contacts téléphoniques avec SIA2E, deux Jardins de Cocagne ayant monté des clubs d'entreprises.
 - Premières réunions avec des partenaires souhaitant soutenir le projet et des entreprises intéressées pour intégrer le club d'entreprises.
- Octobre 2010 - Octobre 2011 : démarchage d'entreprises pour présenter le projet de Solid'Action et du club d'entreprises solidaires.
- Octobre 2011 : première réunion officielle du club d'entreprises organisé chez GrDF, avec le témoignage du Président du club d'entreprises de Semailles (Avignon).
- Octobre 2011 - Décembre 2012 : renforcement du club d'entreprises (cohésion de groupe, réalisation d'actions, implication des membres).
- Mars 2013 : création d'un logo avec un nom pour le club d'entreprises, dans l'objectif de développer une identité spécifique au club d'entreprises.
- Objectifs 2013 : développement du club d'entreprises pour arriver entre 12 et 15 entreprises membres.

Profil des entreprises partenaires passées ou présentes

• *Entreprises membres du club au 30/08/2013*
ACE (Interim), ACT RMC/ADCS (Portage salarial), AREA (Autoroutes), Caratelli (Industrie), ECTRA (Logistique), Hiron d'Elles (Communication), Parolai (Industrie), Samse (Matériel de construction), GRDF (Gaz/Elec).

• *Entreprises pouvant potentiellement intégrer le club d'entreprises au 30/08/2013*
AGENCE DE DEVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS ET DES INDIVIDUS (Agence réseau et accompagnement entreprises), ETS ANDRE CROS (matériel industrie et BTP), BOTANIC, CBR BATIMENT (Vinci Construction).

Qualification du soutien des entreprises partenaires

L'engagement des entreprises à nos côtés peut se traduire sous différentes formes :

- Un soutien par le mécénat financier, de compétences ou en nature.
- Un soutien au travail d'accompagnement socio-professionnel afin de constituer des passerelles entre le secteur de l'insertion et celui de l'entreprise.
- Le développement des activités économiques de Solid'Action.
- Un soutien dans nos démarches auprès de nos autres partenaires.

Actions réalisées avec les entreprises partenaires au 01/05/2013

- **ACI hors les murs** : PAROLAI, ACE, CARATELLI (en réflexion)

Ce qu'en pensent les bénéficiaires :

- « J'ai découvert ce qu'est une usine et j'aimerais bien y travailler tous les jours. »
- « C'est une entreprise qui intègre au maximum, le patron veut qu'on soit bien pour qu'on fasse bien notre travail. »
- « Comme l'encadrant est là, ça m'a mis en confiance. Quand j'avais un problème, je l'appelais, je n'aurais pas osé aller voir directement le chef d'équipe. »
- « Ce n'est pas pareil qu'en chantier d'insertion, là c'est une vraie entreprise. »
- « On travaille comme les autres ouvriers. »

- **Soutien à la réflexion sur le démarrage d'une activité de collecte de papiers de bureaux** : PAROLAI
- **Soutien à l'installation électrique dans les locaux de la MFR** : GrDF
- **Don de véhicules** : GrDF, RTE
- **Don d'un broyeur** : AREA
- **Chantiers réalisés par Solid'Action pour l'entreprise** : RTE, GrDF
- **Soutien financier direct** : ACT RMC, Inovallée via ACT RMC qui a soutenu le projet
- **Animation d'un atelier « Comment se vendre ? »** : ACT RMC
- **Animation d'un atelier « Un chef d'entreprise »** : PAROLAI
- **Réalisation d'un logo « La solidarité ça déménage »** : HIRON D'ELLES
- **Réalisation de la charte graphique/plaquette de l'activité de services aux entreprises** : HIRON D'ELLES
- **Réalisation du logo du club d'entreprises** : HIRON D'ELLES
- **Visites d'entreprises** : CARATELLI, AREA, CATERPILLAR via le soutien d'ACE
- **Soutien à la négociation pour l'achat de vêtements de sécurité** : CARATELLI, ACE

- **Don de chaussures de sécurité** : AREA
- **Déménagement de locaux réalisés par Solid'Action** : CARATELLI, Inovallée (en projet 2013)
- **Soutien institutionnel (rdv avec des administrations ou partenaires)** : PAROLAI, AREA, ACT RMC
- **Prise en charge du transport de la presse à balles de Montpellier vers Froges** : ECTRA
- **Soutien pour la participation à la Journée Verte de la CGPME** : PAROLAI, ECTRA
- **Don de matériel** : SAMSE, PAROLAI
- **Parrainage pour un don d'une fondation d'entreprises** : CBR Bâtiment (VINCI), AREA
- **Impression de cartes de visites** : Imprimerie des Deux Ponts
- **Réflexion sur le démarrage d'une activité de lavage de voitures du personnel** : SAMSE
- **Réalisation de stages en entreprise de personnes accueillies à Solid'Action** : PAROLAI
- **Services juridiques** : CGPME via le soutien de PAROLAI

L'appartenance des entreprises au club leur permet :

- De favoriser leur ancrage territorial.
- De développer leur réseau.
- De participer à un projet qui a du sens.
- Les entreprises membres du club de Solid'Action ont peu le souci de donner une bonne image de l'entreprise. C'est plus le cas des Fondations.

Bilan des réussites et des échecs :

- Réussite : capacité de l'association à fédérer des entreprises autour du projet social.
- Echec (mais en cours de résolution car demande du temps) : difficulté à mobiliser les entreprises sur le volet financier, du fait de la conjoncture économique notamment et que ce sont des PME.
- Enseignements : Solid'Action s'est « positionnée » au bon moment pour créer son club d'entreprises, car les associations souhaitant démarrer aujourd'hui le développement de leur partenariat avec les entreprises arrivent presque sur un « marché saturé ».



Fiche outil A-1.4 Sept propositions simples et concrètes pour sensibiliser en interne

Privilégier l'organisation de temps d'échanges et de partages avec votre équipe (plutôt que leur donner des éléments écrits).

Présenter le bilan des relations entreprises de la structure (redonner des éléments de réalité) et plus globalement le bilan des relations entreprises de l'ensemble des structures avec les entreprises.

Faire témoigner une autre structure Cocagne (directeur / administrateur / ...) pour faire comprendre ce qu'une entreprise peut apporter.

Rappeler notamment que l'entreprise est un acteur clé en tant que partenaire sur le territoire dans le cadre de la mission d'insertion professionnelle des structures Cocagne (il n'est pas seulement un pourvoyeur de moyens !)

Faire témoigner des entreprises partenaires de la structure pour faire comprendre pourquoi une entreprise s'engage auprès d'elle

Illustrer votre discours / Utiliser les outils à votre disposition.

Exemples :

- Film témoignage : lien internet à compléter.
- Bilan des relations entreprises de Réseau Cocagne.
- Exemples d'actions envisageables avec une entreprise.

Communiquer sur la stratégie de la structure (où doit-elle en être dans 3 à 5 ans) et la stratégie de partenariat entreprises qui en découle.

Inscrire dans le projet associatif les relations avec les entreprises.



Fiche action A-2.1 Être au clair sur ses objectifs

Comment fixer ses objectifs de partenariat ?

Objectifs :

L'intérêt de cette étape est double :

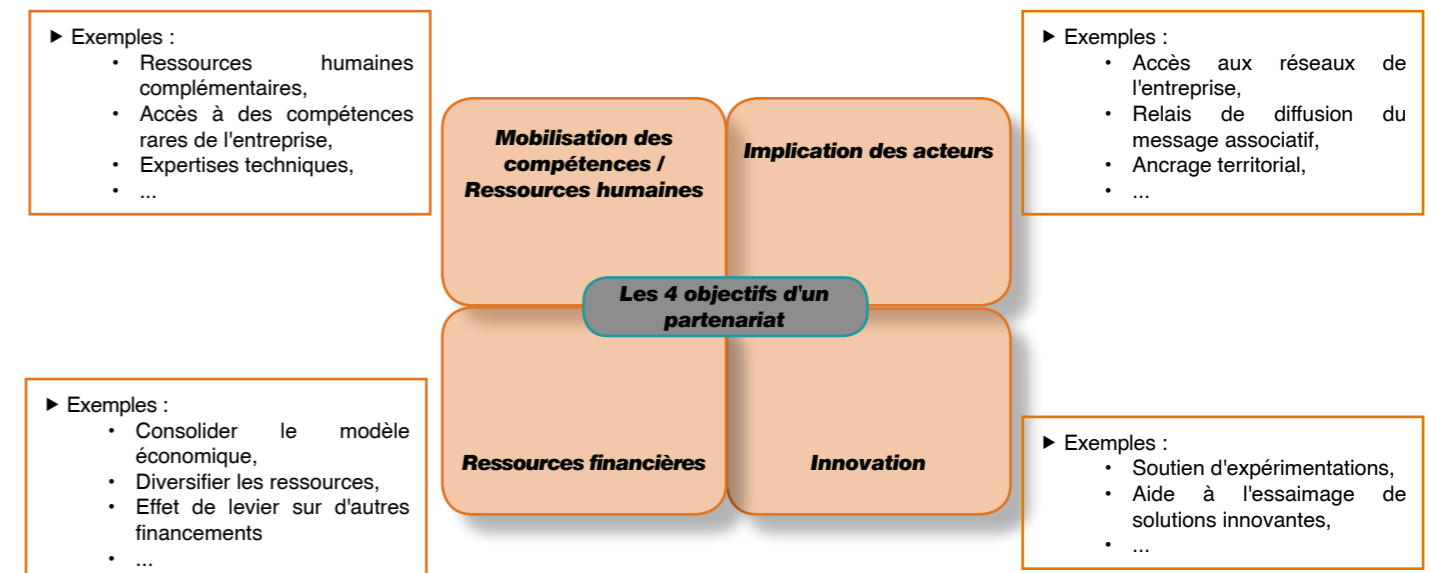
- comprendre pour quelles raisons la structure fait appel à des entreprises,
- identifier clairement quels objectifs sont visés à travers les partenariats.

Cette étape vous permettra dans un second temps de définir quel type d'entreprises cibler et quels moyens vous devrez allouer à votre logique de partenariats.

En quoi cela consiste ?

Il s'agira de définir le plus précisément possible ce que votre structure attend des partenariats entreprises parmi ces 4 types d'objectifs :

Les objectifs de partenariat d'une association



► Vos objectifs doivent être définis en lien avec la stratégie de développement de votre structure : ils doivent contribuer à la réussite de cette stratégie de développement.

Comment ?

Trois temps clés pour clarifier vos objectifs :

- reposer les fondamentaux de votre stratégie de développement,
- décliner / préciser vos objectifs,
- prioriser ces différents objectifs.

Fiche outil A-2.2

Identifier et prioriser ses objectifs de partenariat

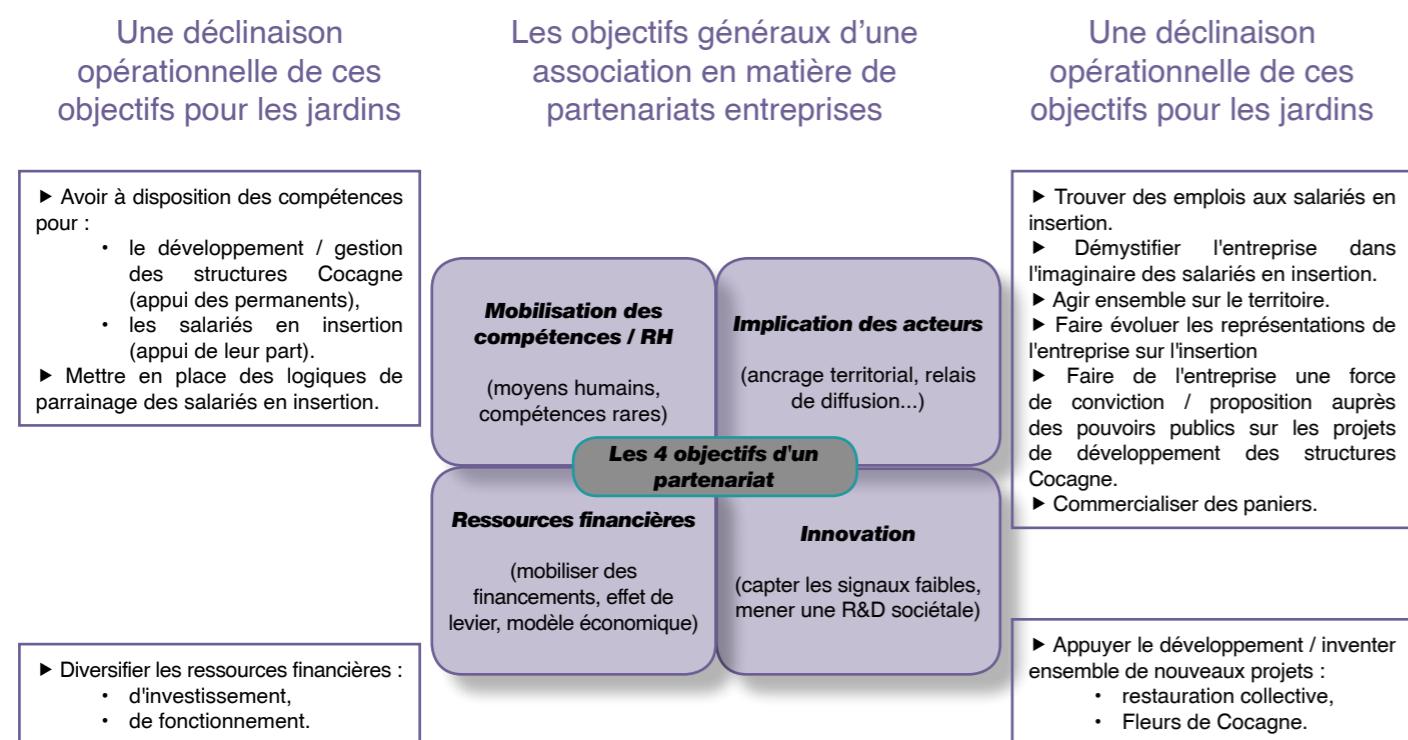
TEMPS 1 : reposez les principes fondateurs de l'association et les points clés de la stratégie de développement de la structure

Les problématiques clés de la structure aujourd'hui

- L'ambition à 3 / 5 ans.
- Les leviers de développement (ou les actions clés qui vont permettre la réalisation de l'ambition).

Le principe de ce premier temps est de reposer les axes clés globaux de développement de la structure, de manière à s'assurer que la stratégie de partenariats entreprises est un des leviers clés pour permettre la réalisation de l'ambition.

TEMPS 2 : choisissez ou éliminez, déclinez et précisez les différents objectifs en fonction de vos perspectives de développement



TEMPS 3 : priorisez vos objectifs avec le schéma ci-dessus

Identifiez les objectifs que vous jugez prioritaires et ceux que vous estimez secondaires (de manière à vous assurer que votre plan d'actions et les moyens à votre disposition vous permettront d'atteindre les objectifs clés).

Fiche illustration A-2.3

Un exemple de formalisation d'une ambition et d'une stratégie de partenariat

Les Amis du Jardin à Dinan

1. Autodiagnostic du Jardin

Bilan des partenariats 2010-2013.

2. Ambition et objectifs

Rappel de l'ambition du Jardin à l'horizon 2016, à partir de la réflexion stratégique 2012 et des principes fondateurs des Amis du Jardin :

- Pérenniser l'emplacement du Jardin de Cocagne - Présenter une offre d'achat aux propriétaires avant la fin de la sous-location des terres.
- Consolider les Champs Gourmands, nouveau Jardin-couveuse, légumier ouvert, si tout va bien, en mars 2014.
- Etre un acteur local important et reconnu pour le territoire, avec une action de sensibilisation au « mieux vivre ensemble ».
- Développer l'activité économique du Jardin de Cocagne au service de l'insertion (6 hectares en plus pour 4 postes en insertion, sur la création d'un verger de production).
- Faciliter le passage dans l'entreprise des salariés en insertion (création d'un carnet de 50 entreprises, accompagnement post-Jardin en entreprise de 10 salariés par an, pendant un an).
- Impliquer 15 entreprises nouvelles à l'action du Jardin et approfondir les relations des 10 contacts actuels.

Ambitions et objectifs en matière de partenariat à l'horizon 2016 :

- Sensibiliser 15 entreprises nouvelles à l'action du Jardin et approfondir les relations des 10 contacts actuels :
 - créer un relationnel : carnet d'adresses,
 - avoir un apport financier : 40 000 € par an,
 - bénéficier d'un apport en compétences (informatique,..)
 - avoir des représentants dans les instances dirigeantes des prochains projets,
 - pérenniser et animer ce partenariat avec la création d'un club entreprises de 10 membres issus de cette action de recherche de partenariat entreprise (ticket d'entrée 3 000 €).
- Pérenniser le poste de chargé de mission partenariat entreprise créé en 2014 (mi-temps complément ASP). Prélèvement de 15 000 € sur l'apport financier des entreprises.
- Expérimenter une nouvelle activité de social business innovante.
- Début d'une étude action d'une activité économique commune : rénovation d'habitat avec participation de l'occupant (cible : logements sociaux).
- Une action de parrainage réactivée : 16 parrains actifs.
- Imaginer une palette d'actions simples et attractives (visite d'entreprises et interview d'entrepreneurs).

3. Cadrage de l'offre de partenariat :

Les apports du Jardin à l'entreprise :

- Possibilité de soutenir et de participer à un projet ambitieux et innovant pour le territoire (être acteur dans un domaine autre que son entreprise).
- Soutenir la commercialisation de paniers de légumes auprès du personnel de l'entreprise : soutenir la production locale, se soucier de la santé de ses collaborateurs.
- Une offre de salariés potentiels (ré-entraîné à l'emploi), en particulier pour l'activité agricole locale.
- Des actions de *Solidariday* pour le personnel d'entreprises. L'entreprise met à disposition des salariés et prend en charge la moitié de leur salaires, l'autre moitié étant offerte à l'entreprise par le salarié, ou sous forme de don d'une journée de congé au Jardin de Cocagne. Ceci implique un changement d'image de l'entreprise pour ses salariés.

Les demandes du Jardin aux entreprises partenaires :

- Un apport financier en direction de l'association pour financer le fonctionnement des projets en démarrage, l'investissement et le temps du chargé de mission.
- La constitution d'un club d'entreprises partenaires pour s'intéresser et soutenir les actions de l'Association les Amis du Jardin.
- Une ouverture sur le monde économique pour les salariés du Jardin de Cocagne : témoignages, visite d'entreprises.
- Un appui au projet des personnes en insertion (entretiens conseil, simulation d'entretien d'embauche, action de parrainage, actions d'immersion ...).

4. Premier travail de ciblage :

Point clé du panorama du territoire et principes clé retenus : à réaliser.

5. Cadrage des moyens :

Moyens nécessaires à la mise en œuvre et principes organisationnels retenus :

- Repérage d'un administrateur-référent de l'opération partenariat entreprise (sur les 12 administrateurs : 2 maraîchers, 4 chefs d'entreprise, en poste ou anciens).
- Dégager du temps de direction pour permettre à la directrice de participer aux RDV avec des chefs d'entreprises et superviser l'action de l'ASP sur cette thématique. Prendre un temps pour étudier ce qu'elle peut « lâcher », pour quel collaborateur, avec quel moyen de compensation (responsabiliser un salarié en insertion sur des tâches d'assistant administratif ?), dans les 3 mois.
- Embaucher un autre mi-temps d'ASP (emploi associatif régional) pour une expérimentation sur 4 ans. Mission : dégrossir le sujet du partenariat comprenant cartographie, cibles, prospection. Acquis au 6 décembre 2013.
- Participation à deux réseaux de chefs d'entreprises : réseau entreprendre et le CEPR (Club des Entrepreneurs du Pays de Rance : 150 chefs d'entreprises). Une rencontre au Jardin de Cocagne a été programmée en mai 2014.
- Définir un plan d'action avec l'ASP : prospection partagée ASP, MHG en fonction de la stratégie de contacts non définie à ce jour (partir de nos connaissances et faire tâche d'huile, recommandations ?) début février après ciblage et étude du territoire
- Etablir un calendrier d'actions avec des objectifs à atteindre

Fiche action A-3.1 Cadrer son offre de partenariat

Objectifs :

Maintenant que vous savez « pour quoi » vous développez vos relations avec les entreprises, vous devez déterminer les éléments clés que vous allez présenter à vos partenaires potentiels : aller à la rencontre d'entreprises suppose d'être préparé pour favoriser les chances de réussite !

En quoi cela consiste-t-il ?

Il s'agit de définir votre « offre de partenariat ». Cette offre regroupe les éléments essentiels à présenter à un potentiel partenaire pour qu'il comprenne comment le partenariat avec une structure Cocagne pourrait s'incarner et quelle forme prendre.

Au cours de cette phase, il est important de bien clarifier ce que vous pouvez apporter, en tant que structure associative, à une entreprise. L'entreprise verra plus d'intérêt à entrer en partenariat si celui-ci répond à ses objectifs. Il faut donc bien comprendre quels sont les enjeux des entreprises à développer des partenariats.

Comment ? Interrogez-vous sur les 3 aspects suivants :

- Ce que votre structure peut apporter à une entreprise. Autrement dit, qu'est-ce qu'une entreprise escompterait tirer comme bénéfices d'un partenariat ?

L'entreprise n'est pas philanthropique de nature et un partenariat avec une structure associative doit également lui permettre de remplir ses objectifs. Ceux-ci ne se limitent pas à la communication. Comme pour l'association, ils sont au nombre de 4 :

- **Management/RH** : l'implication de l'entreprise dans un projet associatif contribue au management et à la gestion de ses ressources humaines. Elle peut avoir des impacts positifs sur différents aspects : motivation, fierté d'appartenance, cohésion d'équipe, amélioration des compétences...
- **Dialogue avec les parties prenantes** : les partenariats permettent à l'entreprise de dialoguer différemment avec l'ensemble de son écosystème (clients, fournisseurs, médias, collectivités territoriales...). Ce dialogue privilégié renforce notamment son ancrage territorial.
- **Performance économique** : un partenariat avec une association peut influencer sur la dimension économique d'une entreprise de plusieurs manières : optimiser les coûts (ex : consommation d'énergie), répondre plus efficacement à des appels d'offre comportant des clauses sociales ou environnementales, fidéliser des clients (ex : labels, produits-partages) ou encore accéder à de nouveaux marchés (ex : les publics fragiles).
- **Innovation** : le secteur associatif est reconnu par les entreprises comme une source d'innovation et ce à 72 % par les dirigeants de PME¹. L'innovation apportée par les partenariats concerne aussi bien les pratiques de l'entreprise que ses produits et services. C'est par exemple le cas lorsque la PME SATD conçoit avec une association des espaces handi-ludiques pour les enfants.

- Ce que votre structure peut demander à une entreprise : quels moyens l'entreprise mettrait-elle à disposition de votre structure ?

- Ce que votre structure peut faire avec une entreprise : quelles formes de partenariat seraient envisageables et quelles actions possibles ?

► L'offre de partenariat n'est pas forcément figée. Elle donne un cadre, propose des grandes lignes mais doit garder suffisamment de souplesse pour intégrer les spécificités d'une entreprise intéressée. Pour que l'entreprise s'implique dans le partenariat, il est préférable de lui présenter cette offre comme un support à partir duquel vous construirez ensemble un partenariat qui vous convient.

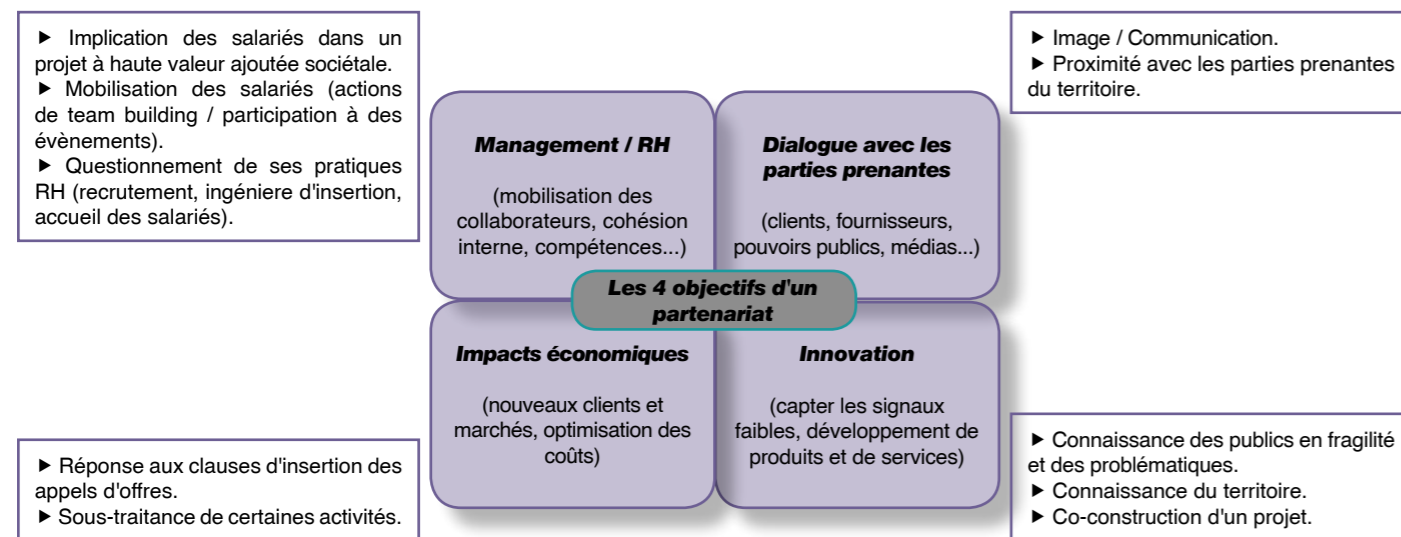
¹ *Entrepreneuriat social, associations et innovation*, OpinionWay et Comisis pour CJD-Le RAMEAU, 2011

Fiche outil A-3.2

Formaliser les composantes de son offre de partenariat

COMPOSANTE 1 - ce que vous pouvez apporter à une entreprise : choisissez ou éliminez, déclinez et précisez ce que votre structure peut apporter à une entreprise par rapport à ses attentes :

Les apports d'une structure Cocagne compte tenu des 4 types d'attentes de l'entreprise



COMPOSANTE 2 - ce que vous voulez demander à une entreprise en choisissant / éliminant, déclinant et précisant vos besoins :

- **Soutiens financiers :**
 - sur un projet particulier et notamment sur la mise en place d'une expérimentation,
 - sur le fonctionnement global de la structure,
 - sur l'achat de matériels.
- **Mise à disposition de ressources humaines / compétences :**
 - compétences fonctionnelles de type comptabilité,
 - compétences RH en lien avec la mission d'insertion de la structure.
- **Mise en relation / sensibilisation :**
 - appui dans la mise en relation avec d'autres entreprises,
 - témoignages de l'entreprise,
 - appui dans la commercialisation des paniers : mise à disposition d'espace de ventes.
- **Dons / prestations en nature :**
 - mise à disposition de matériels, de locaux,...

Il est à noter que le soutien financier n'est pas systématique : il n'est pratiqué que par une entreprise sur deux¹. Pour les entreprises soutenant financièrement les associations, les montants sont majoritairement inférieurs à 5 000 €, et 81 % des dons pour l'ensemble des partenariats n'excèdent pas les 10 000 €. Dans les faits, le premier type de soutien dispensé par les entreprises est la mise en relation avec leurs

parties prenantes. Cet apport permet à l'association d'étendre son réseau et de diffuser son message plus largement. Les dons en nature (matériel, salles, véhicules...) sont également répandus. Enfin, des apports en termes de professionnalisation et de compétences se développent, à travers par exemple la mise à disposition de salariés.

COMPOSANTE 3 - définir les actions envisageables ensemble : présentation, à titre d'illustration, d'un premier champ des possibles :

• **Visite d'entreprises :**

Descriptif : les salariés en insertion visitent les entreprises partenaires.

Commentaires : une action simple à mettre en place, qui permet aux salariés en insertion de s'ouvrir à des perspectives et de porter un autre regard sur l'entreprise.

• **Entretiens conseil :**

Objectif : un salarié RH de l'entreprise réalise un temps d'échange avec un salarié en insertion.

Commentaires : une action permettant une mise en relation concrète avec les entreprises. A noter que les salariés des entreprises peuvent éprouver des difficultés à fixer un cadre (comme en simulation d'entretien d'embauche) ou à se positionner, notamment lorsqu'ils prennent la mesure des difficultés personnelles des personnes reçues en entretien conseil.

• **Simulation entretiens d'embauche :**

Descriptif : un salarié de l'entreprise partenaire fait réaliser au jardinier une simulation d'entretien d'embauche permettre au jardinier de s'entraîner

Commentaires : une action qui permet le développement de l'autonomie du jardinier et qui est un bon outil de communication entre les structures d'insertion et les entreprises locales

• **Actions de parrainage :**

Descriptif : un salarié en insertion bénéficie dans le temps de l'expérience et de l'appui d'un salarié de l'entreprise partenaire.

Commentaires : le parrain peut être un véritable acteur de dynamisation de la personne en insertion. Attention : cela nécessite la réalisation d'une charte d'accompagnement. Il est par ailleurs nécessaire de prendre en compte le fait que tous les profils de salariés en insertion ne peuvent pas être suivis par des parrains.

• **Ateliers Techniques de recherche d'emploi :**

Descriptif : un salarié RH de l'entreprise partenaire anime ou participe à un atelier technique de recherche d'emplois.

Commentaires : une action qui instaure une véritable dynamique collective mais qui peut être complexe à organiser. A noter que les structures qui ont expérimenté ce type d'atelier, ont à chaque

fois eu le sentiment que l'ensemble des salariés est reparti « gonflé à bloc ».

• **Actions d'immersion :**

Descriptif : permettre au salarié en insertion de s'immerger dans l'environnement de l'entreprise partenaire.

Commentaires : cette action est relativement « simple » à mettre en place. Les conventions d'immersion mettent en perspective la relation entre l'entreprise et la personne en insertion. L'étape de l'évaluation est très utile dans la relation (l'entreprise s'engage).

• **Actions « vivre une journée au sein de la structure » :**

Descriptif : accueil d'une équipe salariée sur la structure associative durant une journée.

Commentaires : il ne s'agit pas de positionner la structure comme un accompagnateur de « teambuilding », mais comme un lieu idéal permettant la réalisation de cette action.

• **Actions « création d'évènements » :**

Descriptif : la structure associative peut être un lieu propice pour créer des évènements.

• **Actions « Commercialisation commune de paniers » :**

Descriptif : les paniers peuvent être commercialisés via les canaux de l'entreprise (auprès de ses salariés ou de ses clients).

• **Actions de « création d'une prestation complémentaire » :**

Descriptif : les compétences de la structure associative peuvent être valorisées en vue de créer une prestation de service (exemple : certains Jardins de Cocagne ont développé des prestations d'entretiens d'espace verts de partenaires).

• **Actions d'expérimentations communes :**

Descriptif : la structure et l'entreprise partenaire peuvent ensemble avoir un intérêt à expérimenter de nouvelles techniques, offres, en valorisant les compétences respectives de chacun (exemple : un Jardin expérimente des techniques innovantes de maraîchage ou autres, développées par une entreprise partenaire).

¹ ARPEA Entreprises & Territoires, Comisis, 2011

Fiche action A-4.1

Identifier les cibles potentielles de son offre de partenariat

Objectifs :

S'il est clair que vos cibles sont les entreprises de votre territoire, il est nécessaire au préalable de mieux comprendre, dans les grandes lignes, les enjeux du territoire et ceux des entreprises. Grâce à ce travail préparatoire, vous affinerez votre offre de partenariat et défrichez le terrain avant de passer à une prospection concrète.

En quoi cela consiste ?

Il s'agit d'une part de bien connaître le tissu économique de son territoire et d'autre part de se donner des cibles prioritaires en fonction de cette réalité terrain.

Comment ?

Temps 1 - Réaliser un panorama du territoire en s'interrogeant sur 3 points clés :

- Quelle est la réalité du tissu économique de votre territoire (réaliser un panorama des entreprises du territoire) ?
Enjeu : comprendre la réalité du tissu économique de votre territoire.
 - La taille des entreprises : TPE, PME, ETI (établissement de taille intermédiaire), GE (élément essentiel car leur type d'attente diffère en fonction de la taille).
 - Les différents secteurs.
 - Les entreprises les plus avancées en matière de RSE.
- Quels sont les grands acteurs agissant sur le territoire ?
Enjeu : identifier les acteurs clés du territoire et préparer son travail de prospection.
 - Type chambre de commerce.
 - Type réseaux d'entreprise.
 - ...
- Quels sont les enjeux clés de développement du territoire ?
Enjeu : comprendre les spécificités du territoire.

Temps 2 - Décider des cibles prioritaires en analysant les critères suivants :

- L'accessibilité des cibles.
- L'apport potentiel de l'entreprise compte tenu de vos objectifs.
- la capacité de votre structure à répondre aux enjeux de l'entreprise.

► Dans le cas des grandes entreprises, il sera important de vous poser la question si le Réseau Cocagne a déjà un partenariat au niveau national.

Fiche outil A-4.2

Typologies de cibles d'entreprises potentiellement partenaires

Les TPE et PME du territoire :

Caractéristiques : les enjeux de partenariats pour ces entreprises, très ancrées localement, relèvent principalement du besoin de consolider et d'étendre leur réseau, et pour beaucoup d'innovation sur le territoire.

Les ETI (Etablissements Intermédiaires) et GE (Grandes Entreprises) du territoire :

Caractéristiques : les partenariats répondent aux besoins de mobilisation des salariés, de concrétisation des démarches de Responsabilité Sociétale, et pour les plus « matures » en termes de partenariat, d'innovation (le partenariat est alors vu comme un potentiel d'innovation).

NB : l'ensemble des grands groupes implantés sur le territoire national, et ayant des directions / délégations régionales, ont des enjeux d'ancrage territorial. C'est encore plus le cas de celles qui ont des collectivités locales pour clientes.

Les entreprises « paires » ou issues de l'agriculture :

Il est important de ne pas négliger ces partenaires d'actions potentiels compte tenu de la nature commune de l'activité.

► J'identifie une entreprise potentiellement partenaire mais ce partenariat fait débat au sein de la structure... comment faire ?

Certaines de ces grandes entreprises peuvent « questionner » l'association sur le point suivant : peuvent-elles être des partenaires de la structure au vu de la nature de leurs activités ?

Pour répondre à cette question, il est nécessaire de regarder le positionnement des autres structures Cocagne et du Réseau Cocagne vis-à-vis de ce partenaire, de manière à comprendre les ressorts des partenariats noués, s'ils existent. La question est ensuite à mettre en débat en interne avec le conseil d'administration, afin de définir une position claire de la structure vis-à-vis de cette (ces) entreprise(s) et s'y maintenir !

Fiche outil A-4.3

Liste des entreprises partenaires du Réseau Cocagne et des Jardins

Les entreprises partenaires du Réseau Cocagne :

- AG2R LA MONDIALE
- GRDF
- MGET
- NATURALIA
- NETAFIM
- BOTANIC
- BRICOPRIVE
- CREDIT COOPERATIF
- LA NEF

Les entreprises partenaires via leur Fondation d'entreprise ou fonds de dotation :

- ACCOR - Solidarity Accor
- NOVOTEL
- CHANEL - Fondation d'entreprise Chanel
- CARREFOUR - Fondation d'entreprise
- EDF - Fonds FAPE EDF
- MACIF - Fondation MACIF
- JM Bruneau - Fondation JM Bruneau
- VINCI - Fondation Vinci pour la cité
- MELVITA - Fondation d'entreprise Melvita
- SOCIETE GENERALE - Fondation Solidarité
- RTE - Fondation RTE

Les entreprises partenaires des structures Cocagne via leur Fondation :

- SIMPLY - Fondation d'entreprise Simply « Le goût du partage »
- AIR LIQUIDE - Fondation d'entreprise Air Liquide
- VEOLIA - Fondation d'entreprise Veolia
- ORANGE - Fondation Orange
- RAJA - Fondation RAJA – Danièle Marcovici

Les entreprises partenaires de nos adhérents :

- MSA
- CREDIT MUTUEL

Fiche action A-5.1

Cadrer les moyens pour mettre en œuvre la stratégie de partenariat

Objectifs :

La recherche de partenaires mobilise beaucoup de temps et de compétences pour un résultat qui n'est pas immédiat, ni toujours assuré. Pour éviter une dépense d'énergie inutile, il est nécessaire d'être au clair sur l'investissement que vous souhaitez et que vous êtes en mesure de réaliser.

Cela vous permettra aussi de valider la pertinence de votre stratégie (vos objectifs sont-ils réalistes au regard de vos moyens ?)

Attention : ne soyez pas trop vite dans une logique de « moyens contraints ». En effet, au regard de vos objectifs et potentiels de développement, il pourra être au contraire très pertinent d'investir plus que vous ne l'imaginez.

En quoi cela consiste ?

Il s'agit de clarifier en amont les modes de fonctionnement, les rôles et responsabilités des uns et des autres sur le développement et la gestion des relations avec les entreprises.

Comment ?

Temps 1 - clarifier les rôles et responsabilités respectives de chacun : toutes les parties prenantes internes de la structure doivent savoir précisément ce qu'on attend d'elles en matière de relations avec les entreprises.

Temps 2 - estimer la charge de travail pour chacun, et s'assurer que ce nouveau rôle / nouvelle mission soit compatible avec les activités actuelles de chacun.

Les grands principes organisationnels à retenir :

- Le directeur de la structure pilote et porte la stratégie de partenariat. Il ne peut pas déléguer cette fonction de pilotage.
- L'accompagnant socio-professionnel doit jouer un rôle clé dans la mise en œuvre opérationnelle des partenariats (et notamment des actions RH).
- Si la structure compte plusieurs ASP, il peut être nécessaire de nommer un ASP référent, en lien avec les entreprises pour les questions de mise en œuvre opérationnelles du partenariat.
- Si les encadrants techniques n'ont pas pour mission le développement ou la gestion des partenariats, il est important de réfléchir au rôle qu'ils peuvent avoir dans la mise en œuvre des partenariats. Cette réflexion doit être identique avec les salariés en insertion.
- Le directeur doit être appuyé d'un bénévole pour le développement et le suivi global de ses partenariats. Idéalement, ce bénévole est un administrateur référent sur le sujet (et pourquoi pas le président du conseil d'administration).

Fiche outil A-5.2

Rôles et responsabilités respectives au sein de la structure sur les relations entreprises

Rôle du conseil d'administration :

- Valide la stratégie de partenariat.
- Accompagne le directeur de la structure Cocagne lors des premières rencontres.

Rôle du directeur de la structure Cocagne :

- Elabore la stratégie de partenariat et la propose au conseil d'administration.
- Est en charge du développement des relations entreprises.
- Pilote la relation partenariale.

Rôle du / des bénévole(s) :

- Elabore la stratégie de partenariat et la propose au conseil d'administration.
- Contribue au développement : participe aux réunions de rencontre.
- Contribue au pilotage de la relation partenariale : participe aux réunions bilans.
Commentaires : il est important de clarifier très précisément avec le ou les bénévoles impliqués :
 - ce que vous attendez d'eux (les objectifs et le périmètre d'action),
 - le temps disponible du bénévole (et vérifier que ses objectifs et la charge de travail associée soient cohérents pour ne pas démobiliser),
 - un engagement dans le temps du bénévole.

Rôle de l'accompagnateur socio-professionnel :

- Met en œuvre les actions de partenariat sur le périmètre.
- Contribue au développement : prise de contacts avec les DRH des entreprises, relances, mise en place des stages, entretiens, visites ; participe aux réunions de rencontre (points d'étape, bilan).

Rôle des encadrants techniques :

- Contribuent à la bonne mise en œuvre des actions.
Commentaires : Le rôle des encadrants comme précisé plus haut dans le document est important dans la construction du partenariat entreprise : vis-à-vis des salariés en parcours d'insertion et vis-à-vis des entreprises pour la crédibilité professionnelle du support agricole.

Rôle des salariés en insertion :

- Contribuent à la bonne mise en œuvre des actions
Commentaires : Le rôle des salariés en insertion est fondamental car ce sont eux les premiers destinataires de cette construction partenariale. C'est le travail et la responsabilité de la structure de mobiliser les salariés en insertion sur le lien à l'entreprise. Ce sont aussi leurs réactions lors (par exemple) des visites d'entreprises, les repas communs ou les relations plus individuelles (type simulation d'entretien d'embauche) qui conforteront ou pas les responsables des entreprises à poursuivre leur action avec la structure.

Les questions clés à se poser sur l'organisation :

- De quelles ressources humaines ai-je besoin ?
- De quelles équipes je dispose ? Faut-il rechercher un acteur dédié et si oui quel profil retenir ?
- Qui participe à la phase d'élaboration de la stratégie ? Quelle implication de la direction ? Des élus ?
- Qui rencontre les entreprises et négocie avec elles ?
- Qui suit le déroulé opérationnel du partenariat ? Comment assurer le transfert de connaissances ?

Fiche action A-6.1

Formaliser / finaliser sa stratégie de partenariat

Objectifs :

L'objectif de cette étape est d'être en capacité d'avoir un document écrit afin de :

- porter un regard sur la cohérence globale de la stratégie et d'être en mesure de l'ajuster si nécessaire,
- la faire valider par votre conseil d'administration,
- la partager avec l'ensemble de vos collaborateurs.

En quoi cela consiste ?

Il s'agit de formaliser l'ensemble des points que vous avez instruit précédemment et de préparer les éléments pour impulser sa mise en œuvre.

Comment ?

Phase 1 - consolidez les différents éléments vus précédemment (la stratégie de développement de votre association, vos objectifs en matière de partenariat, les composantes de votre offre, le panorama du territoire, vos cibles prioritaires, votre organisation interne) et définissez un premier plan d'actions de lancement à court terme (à 6 mois).

Phase 2 - validez les différents éléments en deux temps :

- Validez techniquement la faisabilité de votre stratégie. Appuyez-vous sur les compétences de Réseau Cocagne pour valider la cohérence de votre stratégie.
- Validez politiquement votre stratégie auprès de votre conseil d'administration.

Phase 3 - partagez la stratégie avec l'ensemble de vos collaborateurs.



Fiche illustration A-6.2

Un exemple de stratégie de partenariat rédigée

La stratégie de partenariats entreprises des Jardins de Lucie

Les Jardins de Lucie ont décidé de faire un premier bilan de leurs relations avec les entreprises, d'en dégager des axes stratégiques de développement et de préparer l'organisation adaptée. Cette réflexion est présentée ici dans son état actuel d'avancement. Elle est partagée par les salariés permanents et par le CA.

1. Bilan des partenariats 2010-2013 :

Sur la période 2010-2013, 8 entreprises ont soutenu le Jardin dans une logique de mécénat. Sur ces 8 entreprises, 6 sont des partenaires « récurrents » annuels.

Ces entreprises ont apporté aux Jardins de Lucie :

- un appui sur la mission d'insertion,
- un apport financier,
- un apport de compétences,
- une capacité de commercialisation via le dépôt / achats de paniers.

Eléments du bilan :

- Entreprises avec lesquelles les Jardins ont récemment été ou sont actuellement en relations : Hermès, Renault Trucks, Lustucru, IFP, Vinci GTMP, Vinci CEGELEC, Orange, Eléor.
- Profil de ces entreprises partenaires : GE de plus de 500 salariés ou établissement local.
- Modalités de soutien : dépôt de paniers, mécénat de compétences, soutiens financiers sur projets, appui sur la mission d'insertion.
- Actions mises en place : rencontres, visites, stands.
- Premiers résultats : vente de paniers, réalisation de projets, meilleure connaissance mutuelle, débats internes au CA.
- Personnes du Jardin impliquées : Directrices + Chargé d'insertion + Bénévole.
- Attentes identifiées des entreprises par rapport aux Jardins de Lucie : atteinte d'objectifs RSE, respect des clauses sociales & environnementales.
- Enseignements tirés : potentiel d'extension du domaine de collaboration (attente de certaines entreprises d'aller au-delà de ce qui a déjà été fait).

A ce jour, au sein du Jardin, on note :

- une prise de conscience au sein de l'équipe salariée et de la gouvernance d'un phénomène en émergence et pouvant répondre à des enjeux du Jardin ;
- une envie partagée de développer les partenariats avec les entreprises ;
- une meilleure connaissance du monde de l'entreprise compte tenu des premiers partenariats mis en œuvre ;

- un potentiel d'extension des partenariats avec les entreprises ;
- une bonne perception du Jardin par les entreprises du territoire.

En conclusion, le Jardin, fort de ses premières expériences en matière de relations entreprises, est en capacité de « passer un cap » : d'une logique « opportuniste » à une logique plus « structurée ». Dans ce cadre, une première réflexion sur la stratégie de partenariats à mettre en œuvre a été formalisée.

2. Ambition du Jardin 2014-2016 :

Renforcer notre mission d'insertion en :

- augmentant le nombre de personnes bénéficiaires,
- développant les possibilités d'acquis (nouvelles activités),
- favorisant les liens avec l'entreprise pour accroître les sorties vers l'emploi.

Pour les 3 ans à venir, cette ambition se décline en 5 axes prioritaires de développement des Jardins de Lucie :

- I. Augmenter la capacité de production en lien avec le développement de la surface cultivable de 50 %.
- II. Diversifier les activités du Jardin via le développement d'une activité cuisine (4 personnes en insertion).
- III. Expérimenter un projet de mutualisation avec 2 à 3 autres Jardins du territoire sur des questions de production / mise en panier / vente de paniers.
- IV. Développer l'ancrage territorial du Jardin.
- V. Consolider les moyens financiers.

3. Stratégie de partenariats avec les entreprises :

Compte tenu de l'ambition et des axes de développement ainsi définis, la question des relations avec les entreprises est ainsi au cœur des réflexions en cours aux Jardins de Lucie.

En effet, la stratégie de partenariats doit avoir pour objet :

- d'une part d'asseoir / consolider la mission première d'insertion du Jardin via le développement d'actions (visites, parrainages...) visant à :
 - l'acculturation au monde de l'entreprise,
 - l'acquisition de nouvelles connaissances / compétences des Jardiniers,
 - plus globalement, la facilitation du passage du Jardinier vers le monde de l'entreprise.
- et d'autre part d'être un levier clé de réussite des axes de développement du projet et notamment des axes :
 - d'innovation (appui à la construction de l'activité cuisine),
 - d'augmentation de ressources financières (par l'apport de ressources ou le développement de la commercialisation),
 - d'ancrage territorial en construisant / développant les relations avec les acteurs économiques locaux du territoire.

Dans ce cadre, les objectifs d'ici 3 ans sont :

- d'avoir développé et fidélisé un groupe de 10 à 15 partenaires entreprises des Jardins de Lucie permettant prioritairement la mise en place d'actions concrètes favorisant l'insertion des jardiniers (stages, visites entreprises...) mais aussi l'apport en mécénat de compétences ;
- d'avoir identifié 5 partenaires « forts » du Jardin à la fois :
 - I. partenaires financiers,
 - II. véritables ambassadeurs du projet du Jardin au sein du territoire.

- avoir tissé des relations informelles avec les entreprises locales du territoire en participant aux évènements locaux, voire en créant un évènement au sein du Jardin.

4. Réflexions sur l'offre de partenariat du Jardin et les moyens associés à la mise en œuvre de la stratégie de partenariat :

Les apports du Jardin aux entreprises :

- Caution sociale lorsqu'il y a des clauses d'insertion, autant dans le cadre d'embauches dans l'entreprise que dans celui de l'achat de produits par l'entreprise.
- Lieu d'implication de jeunes collaborateurs en parcours d'intégration dans l'entreprise.
- Concrétisation de la stratégie RSE de l'entreprise.

Nos besoins / notre demande vis-à-vis des entreprises partenaires :

- Appui sur la mission d'insertion : tout type d'actions.
- Appui sur la commercialisation des paniers : tout type d'actions.
- Appui financier :
 - appui en investissement pour le financement de l'atelier cuisine (de 100 à 150 K€),
 - appui en fonctionnement (idéalement : 20 K€ / an),
 - appui en mécénat de compétences : préparation d'une comptabilité analytique.

Les actions envisageables communes :

Actions en lien avec la mission d'insertion :

- Visite d'entreprise,
- Entretien conseil d'un cadre / personne RH de l'entreprise,
- Simulation entretiens d'embauche,
- Actions de parrainage,
- Actions d'immersion.

Actions au sein du Jardin :

- Création d'un évènement (à étudier) autour d'un thème,
- Possibilité à des équipes d'entreprises de faire « vivre une journée au sein du Jardin » (format à identifier / définir).

Actions au sein de l'entreprise :

- Intervention au sein de l'entreprise pour présenter le jardin / expliciter les spécificités d'encadrement,
- Apport d'expertises en termes d'accompagnement de personnes en difficulté.

Les cibles « entreprises » des partenariats :

Les entreprises du territoire, quelle que soit leur taille, sont les cibles potentielles en tant que futures partenaires du Jardin. Par ordre de priorité, devront être approchées :

- les entreprises partenaires passées ou actuelles du Jardin,
- les entreprises de plus de 100 salariés,
- les entreprises dites de taille « moyenne » : de plus de 20 salariés et de moins de 200 salariés.

Moyens à disposition :

La mise en œuvre de ce plan d'actions repose, dans l'idéal, sur un volume d'activité d'un mi-temps pendant 6 mois, par exemple sous forme d'un CDD.

Ce travail demande une implication de la direction (rencontres-clé avec les entreprises et suivi / contrôle du travail) et une collaboration avec la personne chargée d'insertion.

5. Prochaines étapes à court terme :

Etablir les objectifs 2014 et établir un plan d'actions détaillé à 6 mois.

Ce premier plan d'actions devra permettre a minima :

- une (ou un planning de) rencontre(s) des entreprises partenaires actuelles et passées du Jardin pour évaluer les partenariats réalisés, et écouter les besoins des entreprises (chaque entretien sera préalablement préparé, si possible avec des éléments d'évaluation des actions réalisées) ;
- cartographier les évènements ou lieux de rencontre des entreprises et d'établir un plan de participation ;
- élaborer des outils nécessaires à la prospection et au suivi des partenariats :
 - un outil de suivi des contacts entreprises,
 - une trame de présentation des Jardins de Lucie pouvant être adaptée aux différents entretiens réalisés.





ÉTAPE B

PASSER À L'ACTION



Fiche action B-1.1 Prospecter



Votre stratégie de partenariat est validée, votre offre de partenariat préparée et votre équipe mobilisée : vous êtes prêts à rencontrer des entreprises pour leur présenter votre association et vos idées de partenariat et, peut-être, signer une convention. Un partenariat impliquant fortement l'association, la rencontre et les échanges avec l'entreprise reviennent au directeur de la structure. Il est en effet le mieux placé pour représenter sa structure auprès de l'entreprise. Cette étape nécessite du temps, de l'énergie, et une certaine ténacité. Si un partenariat ne naît pas à l'issue de la première rencontre, cela ne veut pas dire que vous avez perdu votre temps. C'est déjà une première prise de contact que vous pourrez relancer.

Les actions de cette étape vous aident dans l'organisation de cette prospection : quelles sont les entreprises que je veux rencontrer ? Comment décrocher un premier rdv et avec qui ? Comment conclure un partenariat ? Telles sont les questions auxquelles ces fiches et outils répondent.

	Actions	Outils/Illustrations
B1	Prospecter : Comment décrocher un RDV avec une entreprise	Fiche outil : outil de suivi de prospection
B2	Amorcer : comment donner envie à l'entreprise d'entrer en partenariat ?	Fiche outil : déroulé « type » de la première rencontre Fiche illustration : une proposition de partenariat du Jardin de Cocagne de la Haute Borne
B3	Cadrer son offre de partenariat	Fiche outil : modèle de convention de partenariat Fiche illustration : convention de partenariat, Jardin de la Voie Romaine et Sighor Fiche outil : modèle d'un plan d'action commun

Comment décrocher un RDV avec une entreprise ?

4 conseils clés pour décrocher un rendez-vous :

- Eviter les mailings : souvent coûteux et rarement efficaces.
- Provoquer un rendez-vous via son réseau ou suite à une première rencontre informelle avec une entreprise.
- Essayer d'avoir l'interlocuteur le plus haut placé dans l'entreprise (le Directeur pour une PME), quitte à ce qu'il vous redirige sur la bonne personne.
- Suivre les différents contacts pris dans le temps.

Vous souhaitez contacter les entreprises mais vous avez le sentiment de n'en connaître aucune... Avez-vous pensé à :

- Activer votre réseau :
 - le conseil d'administration,
 - les collaborateurs,
 - les adhérents,
 - les fournisseurs,
 - les partenaires entreprises existants,
 - sans oublier votre réseau personnel.
- Utiliser votre diagnostic territorial - point sur les acteurs clés :
 - les chambres de commerce et d'industrie,
 - les communautés d'agglomération,
 - les réseaux d'entrepreneurs : les clubs existants, le CJD, la CGPME...
 - les associations d'anciens cadres / dirigeants d'entreprises.
- Identifier les événements clés de l'année sur le territoire et y participer :
 - en tant qu'invité,
 - en tant que contributeur de l'évènement,
 - en tant que témoin.
- Utiliser également les périodes d'immersion dans les entreprises comme contacts de même que les évaluations en milieu de travail.
- ... ou encore créer votre propre évènement au niveau de votre structure !
 - cf. fiche outil B1.3 - créer son propre évènement.

Vous rencontrez un dirigeant lors d'un évènement, il est face à vous et vous avez quelques secondes pour susciter son intérêt et décrocher un rendez-vous...Que dire ?

- Présenter rapidement votre structure.
- Délivrer quelques messages clés permettant de positionner les enjeux d'un potentiel partenariat entre votre structure et l'entreprise que vous rencontrez:
 - Nous sommes acteurs du développement du même territoire.
 - Les problématiques sociétales majeures qui ne peuvent être réglées uniquement par les entreprises et les associations chacune de leur côté. Nous pouvons nous allier pour y faire face.
 - La structure peut être un levier de concrétisation de l'engagement RSE d'une entreprise.
- Donner des illustrations concrètes issues de votre structure ou des autres structures Cocagne.
- Proposer :
 - une rencontre informelle pour apprendre à se connaître, comme un déjeuner...
 - ... et surtout une visite de votre structure : ce sera la meilleure illustration de vos propos !

La liste des outils dont vous avez besoin pour mener à bien cette étape de prospection :

- Un outil de suivi des contacts pris.
- Une présentation de votre jardin.
- Un mail type d'introduction / demande de rendez-vous (attention : ce mail devra nécessairement être adapté à votre interlocuteur). Il vous sera souvent demandé par l'assistante du directeur que vous avez contacté ; il doit être prêt avant le coup de fil.
- Si possible des cas concrets de partenariats que vous avez noués sinon des cas concrets que d'autres jardins ont noué.
- Un dossier par entreprise ciblée, où vous rassemblez l'information qui pourra à préparer votre accroche et vos échanges, y compris l'information récoltée lors de contacts avec votre réseau.



Fiche outil B-1.2 Outil de suivi de prospection

L'outil le plus simple est le cahier !

Si vous avez bien ciblé vos entreprises et contacts, dans un premier temps un cahier peut suffire. Si vous êtes plusieurs à passer des coups de téléphone, à relancer et participer aux visites, un tableur va devenir plus pratique.

En tout cas, pas de coup de fil ou de relance mail sans que cette action soit inscrite quelque part. Dans un ou deux ans, vous – ou un de vos collègues- recroiserez cette personne, et il faut pouvoir « tracer » votre proposition.

N'oubliez pas que le développement de partenariat est une action qui va durer plusieurs mois.

Les informations à mettre dans votre tableur :

- Date.
- Nom de l'entreprise.
- Nom de la personne contactée dans l'entreprise.
- Fonction de cette personne.
- Coordonnées (tel / mail / adresse).
- Nom et coordonnées de l'assistante.
- Action réalisée (proposition de rendez-vous, invitation à une manifestation, relance, présentation d'une offre de partenariat ...).
- Suite à donner (date de relance, envoi d'un mail, d'un dossier papier ...).



Fiche action B-2.1 Amorcer / déclencher

Comment donner envie à l'entreprise d'entrer en partenariat ?

Avant le rendez-vous :

Vous devez préparer avec soin ce rendez-vous pour ne pas rater cette occasion.

- S'informer : actualisez vos informations sur l'entreprise et votre interlocuteur (ice) (internet et réseau) et identifier si possible ses actions en matière de RSE (responsabilité sociétale des entreprises). Beaucoup d'informations se trouvent déjà sur le site de l'entreprise en règle générale.
- Préparer et formaliser une présentation personnalisée de votre structure à votre interlocuteur : présenter des pistes concrètes de ce que vous pouvez apporter à l'entreprise / ce que l'entreprise peut apporter à votre structure.
- Comprendre qui est votre interlocuteur : s'agit-il du dirigeant de l'entreprise ou d'un directeur fonctionnel ?

► Idéalement, constituez un binôme pour réaliser le premier rendez-vous, votre binôme pouvant être soit un de vos administrateurs, soit un de vos accompagnants socio-professionnels.

Pendant le rendez-vous :

- Ecouter / questionner / reformuler : même si vous avez préparé votre offre, le maître mot est de rester à l'écoute de votre interlocuteur. De l'échange peut naître une autre idée qui correspondra mieux au besoin de l'entreprise. Ayez une idée de l'apport (financier ou autre) que vous allez demander, en proposant une fourchette en fonction des variantes. En effet, si vous avez convaincu un chef d'entreprise, il peut vous poser rapidement la question, il faut donc être prêt.
- Rester vous-même lors de l'entretien : vous représentez votre structure, votre interlocuteur le sait, et même s'il ne la connaît pas, il ne s'attend pas à voir un fournisseur ou un client. Soyez donc serein, restez simple, vous êtes dans une relation « d'égal à égal » !
- Tout en restant professionnel : remerciez rapidement après l'entretien en envoyant les documents prévus et en engageant l'action suivante (proposition, second rendez-vous ...)

Après le rendez-vous :

- Conceptualiser / formaliser une proposition de partenariat ou un programme d'actions sur la base de ces 3 points clés :
 - Ce que vous avez compris de qui est l'entreprise, quels sont ses enjeux et ses besoins.
 - Qui est votre structure, quels sont ses enjeux et ses besoins.
 - Ce que vous pouvez faire ensemble :
 - ce que vous pouvez apporter à l'entreprise,
 - ce que l'entreprise peut vous apporter,
 - les pistes d'actions communes.

Fiche outil B-2.2 Déroulé « type » de la première rencontre

Les 2 objectifs clés de cette première rencontre :

- Comprendre les attentes de votre interlocuteur.
- Donner « envie » : faire comprendre ce qu'est votre structure et ce qu'elle peut apporter.

Les 4 temps forts de l'entretien :

Avant de démarrer : cadrer le « temps » dont vous disposez.

1. Présentation synthétique de la structure :

Idéalement, présentez au moyen d'un support déjà préparé votre structure. N'y passez pas trop de temps, l'objectif est d'introduire qui vous êtes. C'est le moment, si vous ne l'avez déjà fait, de délivrer les messages clés pour « donner envie » (cf. Fiche outil B1 - paragraphe « délivrer quelques messages clés permettant de positionner les enjeux d'un potentiel partenariat entre votre structure et l'entreprise que vous rencontrez »).

2. Ecoute de l'entreprise :

C'est le moment clé de l'entretien, de votre compréhension des enjeux et des attentes de la personne face à vous, votre proposition sera plus ou moins pertinente.

Attention : il est important que vous compreniez le rôle de votre interlocuteur dans l'entreprise (est-il le directeur général ? le directeur des ressources humaines ? le directeur communication). Vous ne pouvez pas demander la même chose à ces différents interlocuteurs.

3. Pistes de réponse à l'entreprise :

Au regard des éléments, donner des pistes de partenariat et mettre en avant ce que peut apporter votre structure.

4. Conclusions et préparation de la suite :


- Se redire synthétiquement ce que vous avez compris des besoins et attentes de l'entreprise, de ce que vous pourriez faire.
- Donner les prochaines étapes : caler la prochaine rencontre (pourquoi pas dans votre structure !), préciser quand vous ferez parvenir un document qui formalise les échanges ou une proposition adaptée de partenariat.

Fiche illustration B-2.3

Exemple de proposition d'un Jardin

Un exemple de la manière dont le directeur du Jardin de Cocagne de la Haute-Borne (Villeneuve-d'Ascq) a proposé un partenariat, avant même que le Jardin ne soit créé.
(Formalisation de ce que l'entreprise poursuit en termes de Développement Durable et RSE, et des réponses du Jardin à ces objectifs, et propositions concrètes de partenariats)

Un Jardin de Cocagne sur le Parc Scientifique de la Haute Borne à Villeneuve d'Ascq



Perspectives de partenariat avec NORPAC
17 juillet 2009

Services aux salariés de l'entreprise et promotion du Développement Durable

- ❖ L'entreprise NORPAC, filiale de BOUYGUES CONSTRUCTION, met en œuvre la démarche de Développement Durable et de Responsabilité Sociétale baptisée *Actitudes*.
- ❖ L'axe 4 de cette démarche vise à renforcer l'attractivité de chaque entité par la formation et le service apportés à chaque collaborateur. En installant son nouveau siège social sur le Parc de la Haute Borne, l'entreprise NORPAC procure aux 320 salariés du siège un environnement de travail exceptionnel, combinant confort respectueux de l'environnement et services de proximité.
- ❖ L'axe 4 vise également à donner l'occasion à chaque collaborateur d'exercer sa citoyenneté en étant acteur de Développement Durable.

- ❖ Un *Jardin de Cocagne* honore au mieux les trois piliers du Développement Durable : développement économique viable, solidarité et respect de l'environnement.
- ❖ Un *Jardin de Cocagne* sur le Parc de la Haute Borne, c'est la possibilité pour les salariés de l'entreprise NORPAC de se fournir en légumes et fruits bio de saison, cueillis le jour même, à un prix raisonnable.
- ❖ Les salariés de l'entreprise NORPAC pourraient commander le matin par Internet et récupérer leur commande à la sortie du travail.
- ❖ Les « clients » du Jardin de Cocagne sont invités à devenir consomm'acteurs en s'impliquant dans le projet associatif.

Implication des salariés dans un projet local à haute valeur d'utilité sociale

- ❖ L'axe 7 de la démarche *Actitudes* engage l'entreprise NORPAC à prendre une part active à la vie économique et sociale du territoire où elle est implantée, « à travers un appui aux associations et structures travaillant à l'insertion des populations en difficulté ».
- ❖ L'entreprise NORPAC entend particulièrement établir des partenariats avec des associations favorisant l'éducation, l'insertion et la santé des jeunes.
- ❖ L'entreprise NORPAC souhaite impliquer ses salariés dans la mise en œuvre des axes prioritaires définis dans la démarche *Actitudes*.

- ❖ Un *Jardin de Cocagne* a pour première mission la réinsertion socioprofessionnelle des personnes accueillies, en leur proposant un travail valorisant et écologiquement responsable : le maraîchage biologique.
- ❖ Le projet de *Jardin de Cocagne* sur le Parc de la Haute Borne dirige son action prioritairement en faveur des jeunes de 16 à 25 ans en associant des activités éducatives à l'activité économique maraîchère.
- ❖ Créer un *Jardin de Cocagne* sur la Haute Borne, c'est rendre possible l'implication des salariés de l'entreprise NORPAC dans un projet de proximité à Haute Valeur d'Utilité Sociale et Haute Qualité Environnementale.

Etude-Action : un **Jardin de Cocagne** sur le Parc Scientifique de la Haute Borne à VILLENEUVE D'ASCQ
 Juillet 2009 Jean-Louis POILLION, Chef de projet CAE *Germes d'Activités*,
 Adresse : SAEM du Parc Scientifique de la Haute Borne, Park Plaza II - 1 avenue de l'Harmonie, 59650 VILLENEUVE D'ASCQ
 Tél.: 03 28 76 99 00 Fax.: 03 20 34 93 60 Mob.: 06 27 32 59 37 @ : sia2e@yahoo.fr

2

Concrètement :

❖ **Coconstruction du projet :**
 Puisque le projet de création d'un *Jardin de Cocagne* sur le Parc Scientifique de la Haute Borne n'en est qu'au stade de l'étude, il y aurait possibilité pour l'entreprise NORPAC de s'associer à sa construction.

- ☞ en participant institutionnellement au Comité de Pilotage du projet (**prochaine réunion : 17 septembre 2009 9h30-12h00**).
- ☞ en intégrant l'association de préfiguration du futur Jardin par la participation de salariés ayant manifesté un intérêt au projet.

❖ **Communication interne au sein de NORPAC :**
 De manière graduée, l'entreprise NORPAC pourrait informer ses salariés (en particulier ceux du siège) du projet de création de *Jardin de Cocagne*, à la fois sur l'opportunité à venir de se fournir en circuit extra-court en légumes bio de saison et à la fois sur la possibilité de s'impliquer dans le projet social et associatif. Pour ce faire, une plaquette de présentation du projet pourrait être diffusée ainsi qu'un questionnaire permettant de constituer une liste de consomm'acteurs potentiels.

❖ **Appui au projet :**
 La création d'un *Jardin de Cocagne* sur le Parc de la Haute Borne ne se fera qu'après décision du Comité d'engagement de la SAEM du Parc, au terme de l'étude. La société NORPAC pourrait officiellement faire savoir à la SAEM qu'elle souhaite la création de ce *Jardin de Cocagne*.

❖ **Implication des salariés de NORPAC :**
 Cette implication pourrait se faire à différents niveaux :

- ☞ Soutien à la diffusion du projet (communication et réseau d'adhérents-consommateurs).
- ☞ Adhérent-militant de l'association.
- ☞ Bénévole au Jardin.
- ☞ Soutien aux personnes en insertion. Celle-ci pourrait également se décliner de façon plurielle :
 - Accueil – Ecoute – Présence.
 - Parrainage.
 Des salariés de NORPAC – notamment des cadres – pourraient parrainer une personne en insertion et l'accompagner dans sa recherche d'un emploi durable, en lien avec le Conseiller en Insertion Professionnelle du Jardin.

❖ **Travail avec la DRH de NORPAC pour l'embauche de personnes ayant bénéficié d'un parcours d'insertion au sein du *Jardin de Cocagne*.**

- ☞ Valorisation des compétences acquises en parcours d'insertion (savoir-faire et savoir-être).
- ☞ Etude de la Formation Professionnelle nécessaire.
- ☞ Accompagnement conjoint NORPAC – *Jardin de Cocagne* durant les premiers mois de l'embauche.

❖ **Mécénat de compétences et mécénat financier :**
 Un tel projet nécessite la mobilisation de nombreuses compétences et de ressources financières diversifiées. Les entreprises, en complémentarité des services de l'Etat et des collectivités territoriales, s'impliquent de plus en plus dans des projets de proximité d'utilité sociale.
 L'entreprise NORPAC pourrait s'impliquer dans le montage des 4 000 m² de serres.
 L'entreprise NORPAC pourrait devenir partenaire privilégié et animateur du Club d'Entreprises constitué autour du projet de *Jardin de Cocagne* à la Haute Borne.

Etude-Action : un **Jardin de Cocagne** sur le Parc Scientifique de la Haute Borne à VILLENEUVE D'ASCQ
 Juillet 2009 Jean-Louis POILLION, Chef de projet CAE *Germes d'Activités*,
 Adresse : SAEM du Parc Scientifique de la Haute Borne, Park Plaza II - 1 avenue de l'Harmonie, 59650 VILLENEUVE D'ASCQ
 Tél.: 03 28 76 99 00 Fax.: 03 20 34 93 60 Mob.: 06 27 32 59 37 @ : sia2e@yahoo.fr

Fiche action B-3.1 Contractualiser

Comment formaliser le partenariat ?

Objectifs :

- Réaliser et signer un document pour :
- Sceller les termes du partenariat ;
 - Encadrer juridiquement le partenariat ;
 - Entériner les rôles respectifs.

Contractualiser le partenariat n'est pas une obligation mais c'est cependant un atout pour son bon fonctionnement.

En quoi cela consiste ?

► Une convention de partenariat :

C'est un document officiel ayant valeur juridique. Ce document officialise le partenariat. Similaire pour la structure et l'entreprise, il limite les risques d'incompréhension.

Il contient a minima :

- L'identité des partenaires ;
- L'objectif du partenariat ;
- Les actions envisagées (à un niveau macro) ;
- Les moyens mis à disposition ;
- Les engagements des 2 parties ;
- Les modalités de pilotage ;
- Les clauses de résiliation.

La Convention est signée par les deux parties :

- Pour la structure Cocagne, en la personne de son directeur ;
- Pour l'entreprise, par son dirigeant pour les TPE/PME, et par la direction concernée, pour les grandes entreprises (service mécénat, RSE, communication, filière métier, fondation...).

► Un plan d'action :

Ce document est facultatif, mais il détaille les actions du partenariat et aide à son pilotage. Il est recommandé de le formaliser dans le cas de partenariats complexes.

Il contient a minima :

- Le détail des actions pour l'année à venir ;
- Les territoires et/ou les cibles concerné(e)s par le partenariat ;
- Les modalités pratiques de mise en œuvre ;
- Les modalités de pilotage ;
- Le cadrage et les modalités de l'évaluation.

► **Prendre le temps d'échanger est essentiel**, pour que les partenaires s'accordent sur ce qu'ils souhaitent concrètement faire ensemble. Selon les projets, plusieurs mois sont parfois nécessaires pour aboutir au lancement effectif du partenariat.

Fiche outil B-3.2 Modèle de convention de partenariat

Convention de partenariat entre le Jardin J et l'Entreprise E

Entre :

Jardin J, association loi 1901, déclarée à la Préfecture..., publication au JO N°..., N° de siret :..., dont le siège est situé..., représentée par..., agissant en qualité de... Ci-après dénommée « l'Association », d'une part,

Et :

L'entreprise E, domiciliée à..., immatriculée au RCS Paris..., représentée par..., agissant en qualité de... Ci-après dénommée « L'Entreprise », d'autre part,

Dénommées ensemble « les parties » ou individuellement « la partie ».

Préambule :

Activités du Jardin.

Activités de l'entreprise.

Etant préalablement exposé ce qui suit :

Contexte et raisons qui ont amené l'entreprise et l'association à contractualiser ensemble. Les parties se sont donc rapprochées afin de définir les conditions de ce projet.

Ceci exposé, il est convenu et arrêté ce qui suit :

Article 1 - Objet

La présente convention, ci-après dénommée « la Convention », a pour objet de

a. Les actions engagées dans le cadre de cette Convention sont les suivantes :

- Action 1 - Descriptif de l'action 1
- Action 2 - Descriptif de l'action 2
- Action N - Descriptif de l'action N

b. Les livrables attendus sont les suivants :

c. Un Comité de pilotage, co-animé par YYY, sera constitué dès la signature de la présente Convention afin de suivre la mise en œuvre de ce partenariat. Une équipe projet sera aussi constituée afin de suivre les travaux de XXX.

La description des conditions de réalisation de ce partenariat a fait l'objet des réunions de cadrage de XXX. Elle a donné lieu à un accord de principe des deux parties.

Article 2 - Durée de la Convention

La Convention est signée pour les années... Elle produit ses effets à compter de la date de signature, et jusqu'à...

Au plus tard deux mois avant la date du terme de la Convention, les parties s'engagent à se rencontrer afin de faire un bilan de collaboration et d'évoquer l'éventuel renouvellement du partenariat.

Article 3 - Droits et engagements de XXX

3.1 - Contribution de XXX:

L'Entreprise s'engage à verser à l'Association la somme totale de XXX € (XXX mille euros), payable en x versements :

- 40 % à la date de signature de la Convention,
- 30 % sur présentation de XXX, et au plus tard au XXX.

La somme totale de XXX € (XXX euros) est ferme et définitive.

3.2 - Droit d'utilisation du partenariat :

L'Entreprise est autorisée à mentionner son soutien à l'Association au travers de sa communication interne et externe.

L'Association autorise l'Entreprise à placer un lien hypertexte sur son site Internet, qui renverra sur la page d'accueil du site Internet de l'Association et dont l'adresse est www.YYY.fr. Il est convenu de manière expresse entre les parties qu'un tel lien ne pourra en aucun cas entraîner la responsabilité du Groupe quant au contenu du site de l'Association. L'autorisation de placer un lien hypertexte ne vaut que dans la limite de la durée de la présente Convention.

Aux fins d'utilisation du logo de XXX sur les documents de communication de l'Association dans le respect des conditions de l'article 4.4, l'Entreprise s'engage à transmettre à l'Association sa charte graphique dès la signature de la présente Convention.

Article 4 - Droits et engagements de l'Association

4.1 - Garanties :

L'Association s'engage à affecter l'utilisation de la somme qui lui est versée par L'Entreprise aux projets ayant motivé son soutien.

L'Association fait son affaire personnelle du respect de toutes les règles administratives et légales en rapport avec les actions qu'elle entreprend.

4.2 - Suivi des actions :

L'Association s'engage à remettre à l'Entreprise un suivi trimestriel de l'action menée, à formaliser un point d'avancement régulier et à établir un bilan intermédiaire à la demande de l'Entreprise.

A l'issue de leur première collaboration, les parties réaliseront conjointement un bilan de leur collaboration.

4.3 - Valorisation du partenariat :

L'Association s'engage à valoriser le soutien de l'Entreprises au travers de sa communication et notamment dans les interviews, communiqués ou dossiers de presse et autres publications, ainsi que dans ses actions d'intérêt général en lien avec le projet ZZZ.

L'Association s'engage à transmettre à XXX, pour autorisation préalable à toute diffusion, tout document ou support (papier ou numérique) portant le logo de l'Entreprise. L'autorisation préalable de l'Entreprise est valablement donnée en cas de silence gardé par XXX pendant une durée de dix jours à compter de la réception de l'exemplaire du document à autoriser.

Article 5 – Confidentialité

Chacune des parties assurera la confidentialité de toute information dont elle aura connaissance sur les activités de l'autre partie, ainsi que sur les actions et budgets, sauf autorisation expresse de l'autre partie.

Les parties se portent garantes du respect de cette confidentialité par leur personnel et leurs éventuels sous-traitants et en assumeront la responsabilité en cas de manquement de leur personnel et éventuels sous-traitants.

Les parties seront liées par ce devoir de confidentialité aussi longtemps que les données concernées

se seront pas devenues publiques, sauf accord particulier, préalable et écrit de la partie propriétaire de l'information concernée pour une levée de confidentialité.

Article 6 - Résiliation

En cas de non-respect des engagements prévus au titre des présentes par l'une des parties et après mise en demeure par lettre recommandée avec avis de réception restée infructueuse pendant un délai d'un mois, ladite Convention sera résiliée de plein droit et ce sans préjudice des dommages et intérêts que la partie lésée serait en droit de réclamer.

Article 7 - Election de domicile

Les parties font élection de domicile aux adresses telles qu'indiquées en tête des présentes. Tout changement de domicile par l'une des parties ne sera opposable à l'autre qu'à l'expiration d'un délai de 15 (quinze) jours à compter de la réception de la notification qui en aura été faite par lettre recommandée avec avis de réception.

Article 8 - Loi applicable / Attribution de compétences

La Convention est soumise au droit français.

Les parties conviennent de tout entreprendre pour régler de façon amiable tout litige relatif à la validité, à l'interprétation et/ou à l'exécution de la Convention. A défaut d'accord amiable entre les parties dans un délai d'un mois, les litiges seront de la compétence du Tribunal de Grande Instance de Paris.

Fait en deux exemplaires originaux, à XXXX, le jj/mm/année

Pour l'Entreprise XXX

Pour l'Association YYY



Fiche illustration B-3.3

Exemple de convention d'un Jardin

Convention de partenariat : Des légumes bio dans les menus de LÉO Resto

Entre :

L'entreprise SIGHOR, domiciliée au 6 Allée Evariste Galois - La Pardieu - 63000 Clermont-Ferrand, immatriculée au RCS 432506467, représentée par Monsieur Bruno Lafuente, en sa qualité de responsable de l'Aire du Loiret, située à Beaune la Rolande, d'une part,

Et :

Le Jardin de la Voie Romaine, Association loi 1901, SIRET 522 621 945 00024, déclarée à la préfecture de Pithiviers le 18/03/2010 et publiée au Journal Officiel du 17/04/2010, dont le siège social est situé à l'Aire du Loiret 45340 Beaune-La-Rolande, représentée par Monsieur Marc Bouron en sa qualité de président et Madame Julie Mandresilahatra, en sa qualité de Directrice d'autre part, Dénommées ensemble « les parties » ou individuellement « la partie ».

Préambule

Le Groupe SIGHOR souhaite dans le cadre de sa politique de développement durable, concrétiser ses engagements pour le respect de l'environnement et s'intégrer localement en étant reconnu comme acteur du développement économique respectueux. Ainsi, dans l'ensemble de ses activités (construction, entretien, restauration, etc.), l'utilisation de produits biologiques, recyclables ou recyclés est largement promue et des relations directes sont entretenues avec les acteurs économiques voisins du site sur lequel les entreprises de ce groupe s'implantent.

Plus particulièrement, dans le cadre de ses activités de restauration, SIGHOR et son entreprise LEO Resto s'engagent à permettre au voyageur de :

- découvrir et déguster des produits régionaux à travers des recettes authentiques et savoureuses. Le Label LEO PURE REGION permet aux consommateurs d'identifier cette offre rapidement,
- bénéficier d'un large choix de préparations culinaires incluant, en complément d'une gamme traditionnelle, une ligne de produits diététiques axés sur le bien-être,
- disposer du meilleur rapport qualité-prix en adéquation avec les différents concepts du marché, tout en garantissant des produits sélectionnés rigoureusement.

Le Jardin de la Voie Romaine produit des légumes en respectant le cahier des charges de l'agriculture biologique, sur le même terrain que celui où est implantée l'Aire de Services du Loiret. Ce Jardin propose à la vente plus de 60 légumes différents qui peuvent facilement être intégrés dans les menus de LEO Resto. Aussi, c'est en toute logique que SIGHOR et le Jardin de la Voie Romaine souhaitent mettre en place un partenariat pour proposer aux clients de LEO Resto des légumes bio, locaux et de qualité.

Ceci étant exposé, il est convenu et arrêté ce qui suit.

Article 1 - Objet

La présente convention, ci-après dénommée « la Convention » a pour objet de définir le partenariat entre le Jardin de la Voie Romaine et l'Aire de Services du Loiret pour la proposition de légumes bio dans les menus du restaurant de l'aire.

Article 2 - Durée de la convention

La convention prend effet à la date de sa signature et ce pour une durée d'un an. Elle sera renouvelée par tacite reconduction.

Article 3 - Droits et engagements du Jardin de la Voie Romaine

Le Jardin propose chaque semaine un ou deux légumes à SIGHOR, disponibles à la vente la semaine suivante. La quantité sera à définir chaque semaine (autour de 5 kg). La livraison aura lieu le vendredi pour entrer dans la composition des menus durant les jours de week-end qui connaissent une plus forte affluence. Le Jardin fixe les prix de ses légumes selon les prix du marché des légumes bio vendus au détail. Dans le cadre de ce partenariat, le Jardin de la Voie Romaine vend ses légumes à SIGHOR avec une réduction de 10 %. Les prix proposés par le Jardin de la Voie Romaine à SIGHOR diminueront à partir de 10 kg vendus par semaine (20 % du prix du détail).

Le Jardin livrera les légumes débarrassés des excédents de terre. Ils seront ensuite relavés selon les procédures de SIGHOR dans la légumerie de l'Aire de Services prévue à cet effet.

Le Jardin fournira une facture/bon de livraison à chaque livraison. Les factures seront à payer à la fin de chaque mois.

Le Jardin s'engage à valoriser le partenariat avec SIGHOR au travers de sa communication et notamment dans les interviews, communiqués ou dossiers de presse et autres publications de l'association.

Article 4 - Droits et engagements de SIGHOR

SIGHOR intégrera les légumes du Jardin de la Voie Romaine dans la préparation des menus du restaurant ou dans les sandwiches du bar de l'Aire de Services LEO Resto.

SIGHOR s'acquittera d'une adhésion annuelle de 30 € auprès de l'association du Jardin de la Voie Romaine afin d'avoir accès à l'achat des légumes. SIGHOR réglera chaque fin de mois le montant correspondant aux quantités de légumes livrés par le Jardin de la Voie Romaine.

SIGHOR est autorisé à mentionner son partenariat avec le Jardin de la Voie Romaine au travers de sa communication interne et externe.

Aux fins d'utilisation du logo de SIGHOR sur les documents de communication du Jardin de la Voie Romaine, SIGHOR s'engage à transmettre au Jardin de la Voie Romaine sa charte graphique dès la signature de la présente convention.

SIGHOR pourra, si l'entreprise le souhaite, faire des dons au Jardin de la Voie Romaine. Ces dons donnent droit à une déduction fiscale de 60 % de leur montant, pris dans la limite de 5 pour mille du chiffre d'affaires, selon l'article 238 bis du code général des impôts.

Article 5 - Confidentialité

Chacune des parties assurera la confidentialité de toute information dont elle aura connaissance sur l'activité de l'autre partie ainsi que sur le personnel, les actions et les budgets, sauf autorisation expresse de l'autre partie.

Les parties se portent garantes du respect de cette confidentialité par leur personnel et en assumeront la responsabilité en cas de manquement de leurs personnels.

Article 6 - Résiliation

En cas de non-respect des engagements prévus au titre des présentes par l'une des parties et après mise en demeure par lettre recommandée avec avis de réception restée infructueuse pendant un délai de 15 jours, ladite convention sera résiliée de plein droit et ce sans préjudice des dommages et intérêts que la partie lésée serait en droit de réclamer.

Article 7 - Loi applicable / Attribution de compétences

La convention est soumise au droit français.

Les parties conviennent de tout entreprendre pour régler de façon amiable tout litige relatif à la validité, à l'interprétation et/ou à l'exécution de la convention. À défaut d'accord amiable entre les parties dans un délai d'un mois, les litiges seront de la compétence du Tribunal de Grande Instance.

Fait à Beaune-la-Rolande, en deux exemplaires originaux, le

Pour SIGHOR

Pour le Jardin de la Voie Romaine

Fiche outil B-3.4

Modèle de plan d'action commun

1. Contexte et objectifs

Le JARDIN J ... description de la vocation et des missions de l'association et ses objectifs.
L'ENTREPRISE E ... description des objectifs de la politique de partenariat de l'entreprise.
Le PARTENARIAT entre l'entreprise E et l'association A... description des enjeux partagés du partenariat

A cette fin, l'entreprise E souhaite apporter un soutien autour de quatre modalités d'action complémentaires :

- Impliquer les collaborateurs de l'entreprise : mettre à disposition les compétences et mobiliser les énergies.
- Aider financièrement L'ASSOCIATION A pendant trois années, à compter de l'année N.
- Financer l'accompagnement stratégique de L'ASSOCIATION pour sécuriser la pérennité de l'association et l'essaimage des solutions innovantes.
- Impulser, soutenir et financer la recherche académique et empirique portant sur le modèle associatif de L'ASSOCIATION.

2. Les actions envisagées pour l'année n

a) Groupe d'expertise :

2 groupes de travail ont été envisagés, ainsi que l'appel plus ponctuel à des fonctions support :

- Un groupe d'expertise sur le cœur de métier de l'entreprise : l'objectif est d'aider l'ASSOCIATION à trouver de nouvelles solutions ;
- Un groupe Communication / Marketing : l'objectif est d'aider l'ASSOCIATION à élaborer sa stratégie de communication ;
- Enfin, des questions juridiques et comptables pourront être traitées lors de réunions spécifiques.

b) Communication interne et mobilisation des collaborateurs de l'Entreprise :

L'ENTREPRISE présentera son partenariat avec l'ASSOCIATION à ses collaborateurs. A ce titre, un témoignage de l'ASSOCIATION est prévu pour la journée des cadres de l'ENTREPRISE. L'ASSOCIATION participe à différentes sessions de formation interne à l'ENTREPRISE, où elle présente l'association et son projet.

c) Communication externe :

L'ENTREPRISE et l'ASSOCIATION s'appuieront sur leur réseau respectif lorsque cela pourra mettre en valeur leur partenariat. L'accord des deux parties devra être préalablement acquis.

d) L'évaluation de l'impact social du projet de l'ASSOCIATION :

L'année N doit permettre de déterminer le meilleur moyen d'évaluer l'impact social de son projet.

L'ASSOCIATION et l'ENTREPRISE ont eu des présentations des méthodes utilisées par une UNIVERSITE.

La décision de lancer une évaluation avec cet acteur du monde académique sera prise avant la fin de l'année N.

e) Accompagnement du projet Stratégique de l'ASSOCIATION :

L'ENTREPRISE finance l'accompagnement du projet stratégique de l'ASSOCIATION, par un cabinet de conseil choisi par l'association.

3. Pilotage du partenariat

a) Les critères :

Il s'agit de déterminer les critères qui permettront de mesurer l'atteinte des trois types d'objectifs, à savoir :

- Objectifs de solutions sur un objectif de Bien commun ;
- Objectifs pour l'ASSOCIATION ;
- Objectifs pour l'ENTREPRISE.

Les critères de pilotage du partenariat pour les « trois parties » devront être définis au cours de l'année N, soit pendant la première année de partenariat.

b) Les modalités :

Initialisation

La première réunion, qui a représenté le lancement du partenariat, a été réalisée le XXX. L'objet a été, après présentations respectives, de préciser les besoins en termes de groupes de travail.

Suivi du Partenariat

Un point tous les trois mois devrait être envisagé pour suivre le partenariat, réunissant deux personnes côté ENTREPRISE (XX et YY) et deux personnes côté ASSOCIATION (ZZ, WW).

Pilotage

Un Comité de pilotage doit se réunir une fois par an, à priori en fin d'année, au moment de l'évaluation annuelle.

4. Principaux livrables du partenariat

Plan d'action du Partenariat

Les principales actions, à compléter tout au long de l'expérimentation.

Rapport Annuel d'évaluation du partenariat

Il s'agit de formaliser les principales réalisations du partenariat et d'évaluer les résultats obtenus vis-à-vis des trois objectifs fixés, à savoir :

- Résultats vis à vis de solutions sur l'objectif de bien commun ;
- Résultats pour l'ASSOCIATION ;
- Résultats pour l'ENTREPRISE.

Ce document sera donc réalisé en commun, l'ASSOCIATION / L'ENTREPRISE. Il devrait être partagé lors du Comité de pilotage de fin d'année N.

ÉTAPE C

FAIRE VIVRE LE PARTENARIAT





Fiche action C-1.1 Animer

Ça y est, vous venez de conclure un partenariat : l'aventure peut commencer ! Il va falloir rester impliqué et actif. Le partenariat lancé, il est en effet tentant de le laisser vivre de lui-même.

► **Erreur : un partenariat ne s'auto-entretient pas !**

Il faut le faire vivre, nourrir la relation voire la faire évoluer.

Tout au long du partenariat, il est important que l'entreprise sente qu'elle n'est pas qu'un contributeur (financièrement ou autre) mais un véritable partenaire.

Une relation équilibrée et fructueuse repose sur la possibilité pour l'entreprise de s'impliquer dans l'action de votre structure, sur des échanges réguliers avec elle ; pourquoi ne pas la tenir informée des actualités de votre structure ? Si la communication entre les partenaires est une dimension essentielle de la relation, elle peut également se faire en direction de l'externe pour valoriser les partenaires. Une autre façon de valoriser le partenariat est de l'évaluer. C'est une action clé pour prendre la mesure de ce que l'entreprise et la structure se sont mutuellement apportées et décider peut-être d'ajouter un nouveau chapitre au partenariat.

Les fiches de cette étape reprennent les principaux points pour réussir la relation de partenariat : l'animation, la communication, l'évaluation.

	Actions	Outils/Illustrations
C1	Animer : Comment suivre la relation de partenariat ?	Fiche outil : outil de suivi d'un partenariat
C2	Evaluer : Comment évaluer le partenariat ?	Fiche illustration : exemple d'objectifs déclinés en critères et indicateurs Fiche outil : modèle d'un bilan synthétique de partenariat Fiche illustration : un bilan de partenariat du Jardin de la Voie Romaine
C3	Communiquer : Comment assurer une communication adaptée ?	Fiche illustration : exemple d'article paru sur un partenariat du Jardin Carquefou

Comment suivre la relation de partenariat ?

Objectifs :

- Alimenter la relation avec l'entreprise pour la faire vivre dans la durée et l'enrichir.
- Entretenir une dynamique collective.
- Anticiper les éventuels difficultés ou besoins.

En quoi cela consiste ?

L'animation et le suivi de la relation diffèrent légèrement, mais restent très liés dans l'optique de faire vivre le partenariat.

► **L'animation** désigne toute action permettant de rendre le partenariat concret et d'impliquer l'entreprise. Par exemple :

- Organiser une visite de la structure pour les collaborateurs des entreprises partenaires ...
- ... ou a contrario, offrir l'opportunité aux bénéficiaires de la structure de découvrir les métiers de l'entreprise in situ.
- Organiser un déjeuner pour les partenaires avec les produits de la structure.
- Explorer et exploiter les possibilités de mécénat en nature et en compétences (dons de matériel, supports de communication ...).

► **Le suivi** consiste à tenir l'entreprise informée de l'actualité de l'association et de l'avancée du partenariat. Ce dernier point est particulièrement pertinent lorsque le partenariat porte sur un projet spécifique.

Les échanges peuvent être formels ou informels. Les échanges sont dits formels lorsqu'ils sont encadrés par la convention de partenariat et peuvent prendre plusieurs formes : réunion périodique, bilans intermédiaires, points d'étape... Leur fréquence est elle aussi déterminée dans la convention. Les échanges informels sont plus propices à tisser une relation de proximité avec l'entreprise : un e-mail de temps à autre pour donner de l'information, une invitation aux temps forts de la structure, des rencontres informelles... Dans ce cadre, l'initiative de ces échanges revient généralement à l'association.

Comment ?

- Utiliser des outils de suivi de la relation (cf. Fiche outil C-1.2).
- Formaliser les échanges lorsque ceux-ci ont lieu dans le cadre de réunions formelles.
- Aller plus loin en recueillant les besoins des entreprises (cf. Fiche illustration C-1.3 : outil d'optimisation du partenariat).

Fiche outil C-1.2 Outil de suivi de partenariat

Entreprise partenaire	Interlocuteur et coordonnées	Date et nature de l'échange / compte rendu en quelques mots	Prochaines étapes
Entreprise A	Nom de la personne Tél : @ :	08/02/2013 : point téléphonique sur l'avancée du partenariat 25/03/2013 : réunion trimestrielle	20/05/2013 : déjeuner au Jardin
Entreprise B	Nom de la personne Tél : @ :		
Entreprise C	Nom de la personne Tél : @ :		

► Exemple de compte-rendu d'une réunion d'étape entre un Jardin et une entreprise partenaire :

NB : Le compte-rendu reprend les principaux points évoqués au cours de la réunion et doit rester relativement court (1 à 2 pages).

- Date :
- Participants : ...
- Objets de la réunion :
 - Point 1 :
 - Point 2 :
 - Point 3 :
 - Point N :
- Compte-rendu des échanges :
 - Point 1 : ...
 - Point 2 :
 - Point 3 :
 - Point N :
- Prochaines étapes :

Fiche illustration C61.3 Outils d'optimisation du lien Entreprise

Outil d'optimisation du lien Entreprises / Semailles :

Objet :

Développer, consolider un système de réseau, d'échanges et de partenariat afin de favoriser le retour à l'emploi durable des salariés de Semailles.

Nous vous proposons, au travers de ce questionnaire, de participer à l'insertion professionnelle des Jardiniers salariés de Semailles par la mise en place d'une ou plusieurs actions réalisables au sein de votre entreprise.

Actions mobilisables :

- Visite d'entreprise ;
- Entretien conseil ;
- Atelier « Techniques de recherche d'emploi » ;
- Simulation d'entretien d'embauche ;
- Stage pratique ;
- Embauches (CDI, CDD, Missions...).

Pour cela, nous vous demandons de bien vouloir renseigner et compléter :

- La fiche « Dossier Entreprise » nous permettant de vous identifier clairement.
- La ou les fiches « Action mobilisable » correspondant à vos choix d'actions à mener dans votre entreprise.
- La / les fiche(s) « Offre d'emploi » le cas échéant et en temps utile.

Nous vous remercions d'ores et déjà pour votre collaboration présente et à venir. Vous pouvez nous contacter, nous sommes à votre disposition pour toute information complémentaire.

Pour notre part, nous ne manquerons pas de vous solliciter très prochainement pour la mise en œuvre des actions sur lesquelles vous souhaitez vous engager, et ce dès votre retour de questionnaire dûment complété.



DOSSIER ENTREPRISE

Merci de renseigner une fiche par site de production.

Nom de l'entreprise : _____
 Activité : _____
 Adresse : _____
 Téléphone : _____ Fax : _____
 Email : _____

Dirigeant : _____ DRH : _____
 Autres interlocuteurs concernés par le partenariat avec Semailles – Fonctions – Services : _____

Effectif : _____ Oui Non
 (Toutes catégories professionnelles confondues)
 Temps de travail : _____
 Canaux d'embauche : _____

Accord Visites entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accord Entretiens conseil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accord Ateliers TRE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accord Simulation entretien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accord Stages pratiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Postes peu qualifiés	Effectif permanent	Périodicité des besoins	Perspectives de recrutement

Questionnaire Club d'Entreprises Partenaires / Actions mobilisables 2013-2014
 5 rue du 58^{ème} R.L. – 84000 AVIGNON – Tél. 04 90 16 05 05 – Fax 04 90 27 19 81 E-mail : contact@semailles.asso.fr
 association loi 1901 – SIRET 411 293 665 00021 – APE 913 E

Organisation

Services composant l'entreprise
 Présentation des postes de travail et repérage des postes de première qualification
 Tâches à réaliser
 Matériel utilisé
 Techniques et conditions de travail particulières

Besoins et recrutement

Besoins à court ou plus long terme sur les postes de première qualification
 Perspectives de développement de l'activité
 Période de surcroît de travail
 Organisation pour faire face à ces surcroîts de travail ou pour des remplacements
 Qui s'occupe des recrutements dans l'entreprise
 Pratiques de recrutement (canaux utilisés, procédures, types de contrat proposés,...)
 Procédures d'intégration

Visite d'entreprise
 Fiche Action

Souhaitez-vous organiser des visites dans votre entreprise : Oui Non

Objectifs :
 Les visites d'entreprises permettent d'ouvrir des perspectives : les salariés entrent dans le monde de l'entreprise, découvrent de nouveaux métiers, un cadre de travail, rencontrent des personnes, salariées de l'entreprise à différents niveaux qui leur parlent de leur travail et les considèrent comme des travailleurs potentiels. Les salariés de Semailles portent alors un autre regard, en général beaucoup plus positif sur l'entreprise.

Nombre / Périodicité / Durée

Nombre de visites envisageables : _____/mois _____/trimestre _____/an	Périodes préférentielles : <input type="checkbox"/> 1 ^{er} trimestre <input type="checkbox"/> 2 ^{ème} trimestre <input type="checkbox"/> 3 ^{ème} trimestre <input type="checkbox"/> 4 ^{ème} trimestre	Durée proposée : (Nous précisons une durée de 2h à 4h) _____
--	---	--

Capacité d'accueil
 Nombre de personnes que l'entreprise peut accueillir en simultané :
 1 / 5 p 5 / 10 p 10 / 15 p 15 / 20 p + de 20p

Déroulement
 Etapes prévisionnelles de la visite :
 1) _____
 2) _____
 3) _____
 4) _____
 5) _____

Interlocuteur chargé des visites d'entreprises

Nom : _____ Coordonnées Entreprise d'accueil : _____
 Fonction : _____
 Tél : _____
 Mail : _____

Fait à _____ le _____

Questionnaire Club d'Entreprises Partenaires / Actions mobilisables 2013-2014
 5 rue du 58^{ème} R.L. – 84000 AVIGNON – Tél. 04 90 16 05 05 – Fax 04 90 27 19 81 E-mail : contact@semailles.asso.fr
 association loi 1901 – SIRET 411 293 665 00021 – APE 913 E

Ateliers « Techniques de recherche d'emploi »
 Fiche Action

Souhaitez-vous animer des ateliers TRE dans votre entreprise : Oui Non

Objectifs :
 Les ateliers de Techniques de recherche d'emploi, mis en œuvre dans le cadre d'une entreprise partenaire, apportent un regard extérieur de professionnel avisé. Ils permettent l'appropriation, l'analyse et la confrontation de ses méthodes et outils de recherche d'emploi d'une part et l'anticipation des obstacles par l'élaboration de stratégies de rechange d'autre part.

Effectif / Périodicité / Durée

Nombre d'ateliers TRE réalisables : _____/mois _____/trimestre _____/an	Jours préférentiels : <input type="checkbox"/> Lundi <input type="checkbox"/> Mardi <input type="checkbox"/> Mercredi <input type="checkbox"/> Jeudi <input type="checkbox"/> Vendredi <input type="checkbox"/> A définir au cas/cas	Durée proposée : (Nous précisons une durée de 1h30 à 3h) _____
--	--	--

Thématiques des ateliers TRE

Ciblage des entreprises, recherche, consultation d'informations Oui Non
 C.V / Décryptage d'offres potentielles de l'entreprise Oui Non
 Lettres de candidature spontanée, en réponse à une offre Oui Non
 Entretiens téléphoniques Oui Non
 Communication (s'entraîner à argumenter sur son projet) Oui Non
 Autres propositions (légalisation du travail, organisation de l'entreprise...): _____

Interlocuteur chargé d'animer les ateliers TRE

Nom : _____ Coordonnées Entreprise d'accueil : _____
 Fonction : _____
 Tél : _____
 Mail : _____

Fait à _____ le _____

Questionnaire Club d'Entreprises Partenaires / Actions mobilisables 2013-2014
 5 rue du 58^{ème} R.L. – 84000 AVIGNON – Tél. 04 90 16 05 05 – Fax 04 90 27 19 81 E-mail : contact@semailles.asso.fr
 association loi 1901 – SIRET 411 293 665 00021 – APE 913 E

Entretien conseil
 Fiche Action

Souhaitez-vous conduire des entretiens conseil dans votre entreprise: Oui Non

Objectifs :
 L'entretien conseil est une mise en relation concrète avec des entreprises et des professionnels. Il permet d'échanger autour d'un projet, d'un métier, du monde de l'entreprise. Le professionnel avisé partage ses réseaux et sa connaissance de l'environnement économique. Il aide ainsi le salarié à construire des repères et à prendre conscience des réalités de l'entreprise et de ses contraintes.

Effectif / Périodicité / Durée

Nombre d'entretiens conseil réalisables : _____/semaine _____/mois _____/trimestre	Jours préférentiels : <input type="checkbox"/> Lundi <input type="checkbox"/> Mardi <input type="checkbox"/> Mercredi <input type="checkbox"/> Jeudi <input type="checkbox"/> Vendredi <input type="checkbox"/> A définir au cas/cas	Durée proposée : (Nous précisons une durée de 45mn à 2h) _____
---	--	--

Interlocuteur(s) chargé(s) de conduire des entretiens conseil :

Nom : _____ Coordonnées Entreprise d'accueil : _____
 Fonction : _____
 Tél : _____
 Mail : _____

Nom : _____ Coordonnées Entreprise d'accueil : _____
 Fonction : _____
 Tél : _____
 Mail : _____

Fait à _____ le _____

Questionnaire Club d'Entreprises Partenaires / Actions mobilisables 2013-2014
 5 rue du 58^{ème} R.L. – 84000 AVIGNON – Tél. 04 90 16 05 05 – Fax 04 90 27 19 81 E-mail : contact@semailles.asso.fr
 association loi 1901 – SIRET 411 293 665 00021 – APE 913 E

Simulation d'entretien d'embauche
 Fiche Action

Souhaitez-vous conduire des simulations d'entretien d'embauche dans votre entreprise : Oui Non

Objectifs :
 La simulation d'entretien d'embauche développe l'autonomie. Elle permet de s'entraîner à argumenter, à communiquer et à défendre son projet. Elle prépare à se mettre en valeur, à identifier ses atouts et ses freins et à faire face ainsi à de potentiels employeurs.

Effectif / Périodicité / Durée

Nombre d'entretiens d'embauche réalisables : _____/semaine _____/mois _____/trimestre	Jours préférentiels : <input type="checkbox"/> Lundi <input type="checkbox"/> Mardi <input type="checkbox"/> Mercredi <input type="checkbox"/> Jeudi <input type="checkbox"/> Vendredi <input type="checkbox"/> A définir au cas/cas	Durée proposée : (Nous précisons une durée de 45mn à 2h) _____
--	--	--

Interlocuteur(s) chargé(s) de conduire des simulations d'entretien :

Nom : _____ Coordonnées Entreprise d'accueil : _____
 Fonction : _____
 Tél : _____
 Mail : _____

Nom : _____ Coordonnées Entreprise d'accueil : _____
 Fonction : _____
 Tél : _____
 Mail : _____

Fait à _____ le _____

Questionnaire Club d'Entreprises Partenaires / Actions mobilisables 2013-2014
 5 rue du 58^{ème} R.L. – 84000 AVIGNON – Tél. 04 90 16 05 05 – Fax 04 90 27 19 81 E-mail : contact@semailles.asso.fr
 association loi 1901 – SIRET 411 293 665 00021 – APE 913 E

Stage en entreprise
Fiche Action

Souhaitez-vous encadrer des stages pratiques dans votre entreprise : Oui Non

Objectifs :
Le stage pratique, période d'immersion et d'application en entreprise pour :

- Se confronter à la réalité quotidienne de l'entreprise
- Appréhender les caractéristiques spécifiques d'un métier, d'un secteur
- Évaluer des compétences et des capacités professionnelles
- Confirmer ou infirmer un projet professionnel
- Repérer d'éventuels freins à l'emploi
- Mesurer son degré d'employabilité

Il permet ainsi au salarié de mieux préciser et positionner son projet professionnel et de l'adapter à ses compétences et capacités et aux besoins de recrutement des entreprises locales.

Effectif / Périodicité / Durée

Nombre de stages pratiques réalisables : _____/mois _____/trimestre _____/an	Périodes préférentielles :	Durée moyenne d'un stage pratique : (Nous précisons des périodes de 2 semaines consécutives dans la limite de 35h/semaine)
	<input type="checkbox"/> 1 ^{er} trimestre	
	<input type="checkbox"/> 2 ^{ème} trimestre	
	<input type="checkbox"/> 3 ^{ème} trimestre	
	<input type="checkbox"/> 4 ^{ème} trimestre	

Profil de poste

Postes sur lesquels un stage pratique est envisageable :	Tâches à effectuer :	Conditions de travail spécifiques :

Interlocuteur chargé d'encadrer les stages pratiques

Nom : _____	Coordonnées Entreprise d'accueil :
Fonction : _____	
Tél : _____	
Mail : _____	

Fait à _____ le _____

Questionnaire Club d'Entreprises Partenaires / Actions mobilisables 2013-2014
5 rue du 58^{ème} R.L. - 84000 AVIGNON - Tél. 04 90 16 65 05 - Fax 04 90 27 19 81 E-mail : contact@semailles.asso.fr
association loi 1901 - NIRET 411 293 667 0021 - APE 913 E

OFFRE D'EMPLOI

Date : _____

Contact

Entreprise : _____
Interlocuteur : _____
Fonction : _____
Adresse : _____
Téléphone : _____ Fax : _____
Email : _____

Profil de poste

Intitulé du poste à pourvoir : _____

Tâches à effectuer : _____

Conditions de travail (seul/équipe, froid/chaud, charge, posture, poussière, fumée, ...) : _____

Questionnaire Club d'Entreprises Partenaires / Actions mobilisables 2013-2014
5 rue du 58^{ème} R.L. - 84000 AVIGNON - Tél. 04 90 16 65 05 - Fax 04 90 27 19 81 E-mail : contact@semailles.asso.fr
association loi 1901 - NIRET 411 293 667 0021 - APE 913 E

Fiche action C-2.1 Evaluer

Comment évaluer le partenariat ?

Objectifs :

L'évaluation est un levier puissant d'optimisation du partenariat, dans ce sens qu'elle permet de relever les forces et les faiblesses sur la période observée, de dégager des axes d'amélioration pour la période suivante, et surtout d'être une base de dialogue et d'échanges avec son partenaire. Il est nécessaire de réaliser *a minima* un bilan annuel pour chaque partenariat.

L'évaluation a pour objectifs de :

- Procurer aux partenaires une vision précise de ce qui a été réalisé dans le cadre du partenariat.
- Permettre aux partenaires d'estimer si les objectifs qu'ils s'étaient fixés sont atteints ou non.
- Offrir une base de dialogue objective, afin de décider de la suite à donner aux actions et aux engagements.
- Valoriser le partenariat et ses fruits, sur la base de preuves tangibles.

En quoi cela consiste-t-il ?

L'évaluation mesure concrètement ce que le partenariat a produit pour chacun des partenaires, mais également pour les bénéficiaires, et plus généralement, la société (quel impact en termes d'utilité sociale ?).

Ce deuxième point est probablement le plus compliqué à mettre en œuvre, car il n'est pas simple de trouver des indicateurs pertinents et facilement exploitables en termes de performance sociale. L'exercice n'en reste pas moins très utile, voire indispensable si l'on souhaite valoriser en externe les résultats du partenariat !

L'évaluation porte d'abord sur les résultats produits, ces résultats que l'on cherche à observer sont nécessairement en lien avec les objectifs fixés par les partenaires lorsqu'ils ont décidé de collaborer. Ils ne s'expriment pas nécessairement en chiffres, ils peuvent aussi prendre une forme dite qualitative (témoignages par exemple).

Pour évaluer les résultats, il convient donc de déterminer les critères et / ou les indicateurs adaptés :

- quels critères sont pertinents pour prouver qu'un objectif est atteint ou non,
- quels indicateurs peuvent concrètement illustrer ces critères (ces indicateurs sont quantitatifs ou qualitatifs et évalués via des interviews, questionnaires appropriés...).

Au-delà des résultats produits, l'évaluation porte également sur les pratiques du partenariat, pour s'assurer que la qualité de la relation lui permet de s'exprimer dans son plein potentiel. Il est important de s'interroger sur les modalités de collaboration mises en œuvre lors du partenariat : par exemple, les échanges d'informations entre les partenaires ont-ils été suffisants sur la période



observée? Existe-t-il des freins ou, au contraire, des « bonnes pratiques » à généraliser, de manière à améliorer la relation ?

Concrètement, quelle est la démarche ?

- **Cadrer** : Poser le cadre de l'évaluation dans un référentiel conjointement établi avec le partenaire c'est-à-dire un document qui :
 - expose clairement les objectifs du partenariat :
 - pour l'intérêt général,
 - pour la structure,
 - pour l'entreprise partenaire.
 - détermine les critères d'analyse et les indicateurs pertinents qui pourront témoigner de l'atteinte, ou non, des objectifs ;
 - décrit les moyens et actions engagées et/ou prévues dans le partenariat ;
 - définit les modalités de l'évaluation : quelle périodicité pour les évaluations ? Où trouver les informations ? Comment les collecter et les compiler ? Qui s'en occupe ?
- **Echanger** autour du référentiel d'évaluation : Prévoir un temps d'échange avec le partenaire pour valider le référentiel de manière, d'une part, à ce que l'entreprise partenaire exprime clairement ses objectifs et, d'autre part, à ce que vous soyez d'accord sur les éléments à suivre et actions à réaliser pour atteindre les objectifs.
- **Faire le bilan** : Mener l'évaluation (et pourquoi pas confier l'exercice à un tiers, par exemple un bénévole, afin d'en garantir l'objectivité) en utilisant le référentiel établi.
- **Echanger** autour du bilan : Prévoir un temps d'échange avec le partenaire sur le bilan, et décider conjointement des orientations à donner au partenariat.

Cette démarche telle qu'elle est proposée est avant tout une manière d'animer la relation avec son partenaire et de donner des perspectives au partenariat. Elle est à adapter à l'ampleur du partenariat : en fonction des enjeux et des potentiels du partenariat, elle peut être plus ou moins formelle et importante.



Fiche illustration C-2.2 Exemples d'objectifs, critères et indicateurs d'évaluation

Cette illustration permet de donner des exemples d'objectifs envisageables dans le cadre d'un partenariat avec une entreprise, déclinés en critères et indicateurs de suivi.

Attention : il ne s'agit ni d'une liste exhaustive, ni d'un cadre formel mais d'illustrations pour vous aider à définir et surtout décliner vos propres objectifs dans un partenariat et formaliser les objectifs de votre partenaire.

Exemples d'objectifs du partenariat pour le projet d'intérêt général d'un Jardin de Cocagne

Objectifs du partenariat	Critères pouvant être associés à l'objectif	Indicateurs pertinents (moyens ou résultats) permettant de « mesurer » l'atteinte de l'objectif
Renforcer l'insertion des Jardiniers	Augmentation de l'employabilité des Jardiniers.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de salariés ayant bénéficié de simulations d'entretiens d'embauche. • Nombre de salariés ayant bénéficié d'un parrainage par un salarié de l'entreprise. • Nombre de salariés ayant visité l'entreprise. • Nombre d'heures salariées. • Nombre de « missions » réalisées par les salariés impliqués.
	Augmentation des possibilités de sorties des Jardiniers vers un emploi.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de salariés recrutés en CDD / CDI / en qualification...
Développer une nouvelle activité d'insertion	Efficacité de la nouvelle activité en matière d'insertion.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de salariés accueillis grâce à la nouvelle activité.
	Pérennité de la nouvelle activité.	<ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'affaires généré par la nouvelle activité.
Faire changer les représentations	Changement de discours des parties prenantes de l'entreprise (dirigeants, salariés) et des parties prenantes du Jardin (administrateurs, dirigeants, salariés).	<ul style="list-style-type: none"> • nombres et types de rencontres des jardiniers avec l'entreprise • participation croisée au conseil d'administration • reconnaissance réciproque de la compétence de l'autre • instauration d'une confiance réciproque
	Changement de discours des parties prenantes du territoire.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'actions / d'évènements ouverts à différents publics et de promotion du modèle d'alliance du Jardin.

Exemples d'objectifs pouvant être poursuivis par le Jardin de Cocagne

Objectifs du partenariat	Critères pouvant être associés à l'objectif	Indicateurs pertinents (moyens ou résultats) permettant de « mesurer » l'atteinte de l'objectif
Pérenniser le Jardin	Développement des débouchés commerciaux.	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de paniers vendus à l'entreprise ou par le biais de l'entreprise. Nombre de paniers / abonnement pris en charge par l'entreprise.
	Efficacité des nouveaux circuits de commercialisation.	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place du / des nouveau(s) circuit(s). Chiffre d'affaires généré.
Favoriser l'ancrage territorial du Jardin	Développement des liens avec les parties prenantes du territoire.	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de mise en lien réalisées par l'entreprise. Nombre / type d'actions communes réalisées avec l'entreprise.
	Visibilité du Jardin sur le territoire.	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'actions de l'entreprise apportant de la visibilité au Jardin.

Exemples d'objectifs pouvant être poursuivis par l'entreprise

Objectifs du partenariat	Critères pouvant être associés à l'objectif	Indicateurs pertinents (moyens ou résultats) permettant de « mesurer » l'atteinte de l'objectif
Mobiliser les salariés	Développement du mécénat de compétences.	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelles compétences ou actions intégrées grâce au mécénat de compétences par le Jardin. Nombre de salariés impliqués au sein du Jardin. Nombre d'heures salariées. Nombre de « missions » réalisées par les salariés impliqués.
	Efficacité de l'engagement de salariés.	<ul style="list-style-type: none"> Types d'actions portées par les salariés pour le Jardin. Nombres de salariés concrètement impliqués dans des actions au service du Jardin. Résultats des actions (ex : nombre de paniers vendus, d'actions de communication réalisées...)
Concrétiser sa démarche RSE	Mise en place de nouvelles pratiques en matière d'insertion des personnes en difficulté.	<ul style="list-style-type: none"> Evolution des modalités de recrutement. Evolution des modalités d'insertion des personnes en difficultés. Recrutement de personnes en difficultés.
	Mise en place d'achats responsables via les paniers.	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de paniers achetés.

Fiche outil C-2.3 Faire le bilan avec son partenaire

Temps 1 : préparer la réunion « bilan » du partenariat

L'objectif de cette étape est de préparer la réunion d'échanges « bilan » avec le partenaire, en ayant un document formalisé présentant les résultats produits et l'atteinte des objectifs du partenariat concernant la structure et son projet d'intérêt général. Il s'agit donc, en se référant au document référentiel, de relever les données prévues (indicateurs).

Temps 2 : animer la réunion « bilan » du partenariat

► **Faire le point** : établir une vision partagée du partenariat réalisé :

- Transmettre et expliquer les résultats atteints pour la structure et l'intérêt général : face à chacun de vos objectifs et critères, donner les éléments factuels (indicateurs) et formuler le résultat atteint.
- Ecouter l'entreprise sur sa vision de l'atteinte de ses objectifs.
- Echanger sur les modalités de collaborations qui ont été mise en œuvre durant le partenariat (les échanges d'information sont-ils suffisants ? les délais ont-ils été respectés ? ...).
- Echanger pour formaliser :
 - les forces et faiblesses du partenariat,
 - une vision synthétique des résultats produits.

Lors du partage, le bilan synthétique à remplir conjointement par les partenaires est un bon moyen d'optimiser la discussion (cf. Fiche outil C-2.4 : d'un bilan synthétique de partenariat), et de décider ensemble de la qualité des résultats.

► **Se projeter dans l'avenir** : envisager les perspectives d'avenir du partenariat :



Ce deuxième temps doit être un temps de questionnement réciproque pour permettre aux partenaires de se projeter sur l'avenir du partenariat.


Exemples de questions :


- Quels nouveaux objectifs propres aux partenaires ?
- Compte tenu de ces objectifs, quelles actions communes peuvent être envisagées ?
- Faut-il envisager des actions correctives au partenariat ?
- De nouveaux acteurs doivent-ils être mobilisés ?
- De nouvelles pratiques doivent-elles / peuvent-elles être envisagées, en termes de pilotage, communication, mobilisation des partenaires ?


Fiche outil C-2.4 Modèle de bilan synthétique de partenariat

Vision synthétique de l'atteinte des objectifs

Rappel des objectifs		Commentaires : données et interprétation
Objectif 1 :		
Objectif 2 :		
Objectif 3 :	...	
...		

 Les objectifs ont été atteints ou dépassés.

 Les objectifs ne sont pas atteints mais la situation n'est pas préoccupante.

 Des actions correctives sont nécessaires.

Forces et faiblesses du partenariat

Les plus	Les moins

En synthèse : conclusions et prochaines étapes du partenariat

Fiche action C-3.1 Communiquer

Comment assurer une communication adaptée ?

Attention : contrairement aux idées reçues, la communication n'est pas le premier enjeu des entreprises à devenir partenaire d'une structure Cocagne !
 C'est même un risque fort pour ces entreprises (risque d'être accusées de « green ou social washing », en d'autres termes de prendre des initiatives jugées suspectes dans le domaine du développement durable ou de la solidarité dans un seul souci d'image et d'en tirer un bénéfice disproportionné par rapport aux moyens investis).
 L'expérience montre qu'aujourd'hui la communication autour des partenariats est à manier avec la plus grande prudence, et que le plus souvent, les entreprises partenaires ne souhaiteront communiquer qu'après des relations installées et durables. Toute action de communication devra donc être proposée et validée avec votre partenaire et ne peut être mise en place qu'après des premiers résultats atteints et l'évaluation du partenariat réalisée.

Objectifs :

- Faire connaître le partenariat en interne et en externe.
- Mettre en valeur le partenariat
- Rendre visible les résultats obtenus en commun

En quoi cela consiste-t-il ?

Les partenaires ont préalablement à se mettre d'accord sur le contenu, les cibles et les canaux de diffusion.

Le contenu :

En priorité : les actions concrètes et des résultats tangibles liés au partenariat.

Les cibles :

- L'interne :
 - Pour la structure : salariés, CA, adhérents.
 - Pour l'entreprise : les collaborateurs, la direction.
- L'externe :
 - Le Réseau Cocagne, les prestataires et autres partenaires de la structure (pouvoirs publics, autres entreprises...).
 - Le réseau de l'entreprise : clients, fournisseurs...
 - Les acteurs du territoire : entreprises, associations, collectivités locales, citoyens.

Les canaux de diffusion :

- Les outils de communication de la structure et de l'entreprise : site internet, blog, newsletter...
- Les outils de communication du Réseau Cocagne.
- Les outils de communication locaux : bulletin municipal, presse, télé et radio locales...

Comment ?

- Définir le plan de communication souhaité en interne et avec l'entreprise partenaire.
- Communiquer en interne avant de communiquer vers l'externe.
- Préparer des contenus rédactionnels validés par la structure et l'entreprise.

Fiche illustration C-3.2 Un exemple d'article paru sur un partenariat

GrDF, partenaire du Jardin de Cocagne Nantais - Carquefou

sur *Ouest-France.fr*, 10 décembre 2012

à droite : Jean-François Cerles, directeur territorial régional Pays-de-la-Loire de GrDF ; Daniel Rivereau, trésorier de l'association ; Marianne Loustalot, directrice du Jardin de Cocagne Nantais dans le nouveau bâtiment en bois avec les Paniers Bio solidaires.

Mardi 4 décembre, Marianne Loustalot, directrice du Jardin de Cocagne et Jean-François Cerles, directeur territorial régional Pays-de-la-Loire de GrDF ont signé une convention de partenariat. Partenaire depuis 2009 du Réseau Cocagne dont adhère le Jardin de Cocagne Nantais, GrDF a décidé de soutenir cette association de Carquefou avec un apport financier de 2 000 € venant ainsi en aide à la construction d'un bâtiment technique en bois destiné à la réalisation des Paniers Bio solidaires. « *Il y a un vrai esprit d'entreprendre. Ce que l'on aime bien, c'est la proximité. On est proche des citoyens dans un esprit de solidarité. Et on a une très belle réalisation concrète* », souligne Jean-François Cerles.

C'est dans ce cadre que le Jardin a reçu le prix de l'initiative associative lors du 1^{er} prix régional des entreprises solidaires.

Le Jardin de Cocagne Nantais est un jardin maraîcher biologique, installé à Carquefou depuis juillet 2006. C'est un chantier d'insertion sociale et professionnelle qui permet à des adultes de tout âge, en difficulté, de se reconstruire un projet personnel et professionnel.

Le Jardin de Cocagne Nantais, c'est 150 adhérents-consommateurs qui viennent chaque semaine faire leur marché en légumes bio produits sur place toute l'année. C'est aussi maintenant les Paniers Bio solidaires, qui regroupent 40 producteurs en fruits et légumes bio et que l'association livre dans environ 30 points relais sur Nantes et l'agglomération, « *des points de dépôts bénévoles. Tout type de commerce et association, vraiment partenaires, qui ont compris la dimension du bio* », explique Marianne Loustalot.

Ce système permet à la fois de soutenir et développer une filière courte et de proposer des produits de saison bio et de qualité pour les consommateurs livrés régulièrement. Cette démarche s'accompagne d'un travail d'insertion qui permet aux salariés du Jardin de Cocagne de pouvoir travailler la gestion des stocks, le conditionnement, la livraison, et d'acquérir de nouvelles connaissances.

C'est dans ce contexte que l'association fait construire un bâtiment d'une surface de 120 m² pour la réception des produits et la confection des Paniers Bio solidaires et espère trouver des partenaires comme GrDF pour financer ce projet.



ÉTAPE D

POUR ALLER PLUS LOIN : CRÉER UN CLUB D'ENTREPRISES





Fiche découverte D-1.1 Comprendre ce qu'est un club d'entreprise « Jardin de Cocagne »

Vous avez réalisé un ou plusieurs partenariats, rencontré des entreprises, noué des contacts avec elles ; vous êtes bien identifié par le secteur économique privé.

Vous pouvez vous lancer dans la création d'un club d'entreprises pour animer votre réseau et faciliter la création de nouveaux partenariats.

	Actions	Outils/Illustrations
D1	Découverte : Comprendre ce qu'est un club d'entreprises Jardin de Cocagne.	Fiche illustration : l'histoire du Club Semailles, le témoignage de Jacques Pouly.
D2	Action : Lancer et structurer un club d'entreprises.	Fiche outil : structuration type d'un club. Fiche outil : offre type d'un club. Fiche illustration : structuration du Club Semailles. Fiche illustration : statuts du Club Semailles.
D3	Action : Animer et faire évoluer son club d'entreprises.	Fiche outil : synoptique préparation et animation d'un club. Fiche outil : identification et traitement d'une thématique.

Qu'est-ce qu'un club entreprises ?

...et plus précisément un club entreprises « Jardin de Cocagne »

Le club d'entreprises d'un Jardin de Cocagne est un lieu de rencontre et d'échanges des entreprises partenaires du Jardin.

Le club d'entreprises « Jardin de Cocagne » est donc un lieu privilégié pour permettre aux dirigeants d'entreprises d'échanger sur des problématiques. Si l'animation du club entreprises « Jardin de Cocagne » tourne bien entendu autour des préoccupations du Jardin (son actualité, ses besoins), elle devra aussi porter sur les préoccupations des entreprises membres du club.

N'oubliez pas qu'en tant que dirigeant d'un Jardin de Cocagne, vous partagez les préoccupations d'un dirigeant d'entreprise dite « classique » et vous êtes aussi concerné et pertinent pour échanger sur différentes problématiques !

Pour ce faire, il est nécessaire de bien comprendre en quoi le club « Jardin de Cocagne » peut répondre aux attentes des entreprises membres. On identifie ainsi trois types d'attentes qui sont de nature différente en fonction des logiques qui sous-tendent l'engagement de chaque entreprise :

- **soutenir un projet d'intérêt général différenciant** : certaines entreprises souhaiteront participer au club dans une logique de mécénat. Elles souhaiteront être partenaires du développement et de la consolidation du Jardin.
- **répondre à des problématiques collectives des membres** : dans leur rôle de dirigeant ou d'entrepreneurs, les membres du club partagent des enjeux communs. Le club doit être une occasion unique de partager et d'échanger autour de problématiques RSE communes telles que « mener une politique d'achats responsables », « favoriser le mieux vivre des salariés » ...
- **répondre collectivement à des enjeux du territoire** : certaines entreprises souhaiteront participer au club entreprises afin de contribuer au sein d'un collectif à la résolution de problématiques de cohésion sociale du territoire.

En ce qui vous concerne, la création d'un club permet de nouer des relations privilégiées sur le long terme avec un groupe d'entreprises, véritables partenaires du Jardin de Cocagne.

► **Il existe déjà plusieurs clubs d'entreprises sur mon territoire : pourquoi créer un club de plus ?**
 Il s'agit de créer le club d'entreprises partenaires du Jardin. Ce club a des objectifs différents des autres clubs du territoire (tels que les clubs FACE, CREPI, APM, Réseau Entreprendre...). Le club Cocagne répondra nécessairement à des enjeux différents et complémentaires pour un groupe de dirigeants / chefs d'entreprises du territoire.

Fiche illustration D-2.1 Témoignage de Semailles : l'histoire du Club

Le témoignage de l'association, par Jacques Pouly, directeur de Semailles

Le club des entreprises partenaires de Semailles a été créé en novembre 2007 et s'est constitué en association en novembre 2009.

Le rapprochement avec le monde de l'entreprise est l'un des objectifs de l'association présent dès sa création en janvier 1997. Cette volonté s'est concrétisée par la constitution d'un collège « économique » au sein du Conseil d'Administration de Semailles. Le président du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) faisait partie de ce collège à côté d'autres entrepreneurs. Au fil des ans et des discussions sur le rapport à l'entreprise, les liens se sont resserrés. Au début, certains administrateurs voyaient d'un mauvais œil le développement de relations avec l'entreprise, ne serait-ce que par rapport aux fondations. Il a fallu bien expliquer les différences entre mécénat et sponsoring. Le cadre relationnel ayant été bien clarifié en CA, le terrain était propice à l'émanation d'un Club d'entreprises. L'ancien président de l'Union Patronale de Vaucluse (UPV), Jean-Paul PERIDON a rejoint le CA en 2006 et a été l'un des moteurs pour passer à une autre étape.

Un groupe de travail s'est constitué dans le cadre d'un DLA début 2007, qui a abouti à la création du Club en fin d'année. Ce groupe d'une dizaine de personnes regroupait le président, la trésorière, le directeur de Semailles ainsi que quelques administrateurs, chefs d'entreprises ou non, et des chefs d'entreprises avec qui nous avions déjà des liens privilégiés (Mc Cormick, Bleu Vert).

Ce travail a permis de poser par écrit les bases d'un futur partenariat au sein d'un Club en clarifiant les objectifs : soutien des entreprises à l'insertion professionnelle des salariés de Semailles et mécénat pour aider au développement économique.

Nous avons ainsi pu démarcher des entreprises « amies » dont les dirigeants étaient à priori sensibles à l'objet du futur Club. Les relations des uns et des autres ont joué, notamment celles de l'ancien président de l'UPV, mais pas exclusivement. Ces implications de sources diverses ont d'ailleurs donné au Club une dimension fédérative autour de

Semailles, entre entreprises et dirigeants qui ne se connaissaient pas tous. Cette diversité a d'emblée été une richesse du Club.

Six entreprises ont créé le Club en 2007. En 2013, le Club en compte douze. On déplore une seule défection en six ans, ce qui met l'accent sur le partenariat durable, mais qui doit, pour perdurer, être bien préparé en amont. L'une des clés de la réussite est de comprendre pourquoi des chefs d'entreprises, déjà très occupés, vont consacrer du temps, de l'argent, et de l'énergie à la constitution d'un Club d'entreprises, à son bon fonctionnement et à son développement.

Ensuite, il faut animer le Club, et la constitution d'une association a aidé à l'engagement des membres et donné de la légitimité au Club, ainsi qu'une certaine autonomie vis-à-vis de l'association Semailles, même si le directeur et le président de Semailles sont membres de droit. Le président du Club est élu, il a un rôle d'animation du Club, qu'il partage avec la direction de Semailles. Ce lien doit bien fonctionner pour garder la dynamique et l'enthousiasme des débuts.

Les réunions trimestrielles du Club (une matinée et un repas) sont l'occasion de faire le point sur l'avancée des travaux, de la situation de Semailles et des apports du Club par rapport aux objectifs fixés. Le Club permet à Semailles de continuer à se professionnaliser. Le Club est bien identifié par les permanents de Semailles et les salariés en parcours d'insertion. Il est depuis le début un élément important du travail des ASP. Les résultats en termes de travail d'insertion sont bons.

Le Club apporte également un soutien financier conséquent à Semailles, notamment en soutenant l'innovation sur Fleurs de Cocagne. Par ailleurs, le Club fait bouger les lignes entre deux mondes qui se côtoyaient peu et qui se connaissaient mal : celui de l'insertion et celui de l'entreprise. Il est aussi, et ce n'est pas négligeable, un appoint conséquent pour Semailles dans ses relations avec ses partenaires institutionnels.

Fiche action D-2.1 Lancer et structurer un club d'entreprises

Comment lancer un club d'entreprises ?

Les prérequis :

Des prérequis sont nécessaires à la création d'un club d'entreprises :

- Deux à trois entreprises déjà partenaires de la structure avec un fort degré d'intimité ou un historique relationnel important (au moins un partenariat couronné de succès),
- ayant une volonté de fonder / développer un club d'entreprises et d'en être les premières ambassadrices,
- une structure Cocagne qui ne soit pas en difficultés économiques (une crédibilité sur le territoire).

A noter : il est non seulement crédible mais recommandé pour une structure en création de monter son club d'entreprises. Le moment particulier de la création est un moment idéal pour mobiliser, dès le début, des partenaires, a fortiori des chefs d'entreprises ayant le goût de l'aventure entrepreneuriale.

Il sera complexe voire risqué de vouloir développer un club entreprises trop « tôt », c'est-à-dire en n'ayant développé que peu de compétences / expériences en matière de relations avec les entreprises.

La démarche à suivre :

Pour initier et développer un club, les étapes sont très proches d'une démarche visant à développer des partenariats bilatéraux avec les entreprises (cf. Etape A et B de ce guide). La première étape est donc naturellement de définir sa stratégie, c'est-à-dire de clarifier l'ambition du club vis-à-vis de la structure Cocagne, l'offre de partenariat du club et ses principes de fonctionnement.

Ceci étant, une spécificité clé est à prendre en compte dans la démarche :

- un processus de construction de la stratégie de développement en deux étapes :
 - un pré-cadrage en interne « structure Cocagne » : il est nécessaire, dans un premier temps, que vous clarifiez votre stratégie en interne, a minima pour évaluer l'opportunité de se lancer dans le développement d'un club, sinon pour identifier les objectifs et moyens à disposition.
 - une co-construction « structure Cocagne / entreprises fondatrices » : il sera important de partager et d'affiner cette stratégie avec les entreprises fondatrices du club que vous avez identifiées en amont.

Différentes options sont à co-construire en amont avec les entreprises fondatrices :

- la structuration type du club (cf. Fiche Outils D-2.1),
- l'offre entreprise du club (cf. Fiches Outils D-2.2),
- la stratégie de développement du club,
- les principes et règles de fonctionnement du club,
- ...

Cette stratégie de développement devra idéalement faire des dirigeants des entreprises fondatrices de véritables ambassadeurs auprès de leurs pairs. Il sera nécessaire de clarifier / délimiter leur rôle durant cette phase afin d'optimiser leur temps... et le vôtre !

Fiche outil D-2.2 Structuration type d'un club "structure Cocagne"

Quelle taille ?

Seuil minimal : 7 entreprises
Seuil maximal : 25 entreprises

Membres :

Les membres du club sont des entreprises du territoire. Idéalement, le club vise la mixité de dirigeants en provenance d'entreprises de différents secteurs et de différentes tailles. Le club s'adresse d'abord aux dirigeants de ces entreprises. Par délégation, en fonction de la taille de l'entreprise membre ou en fonction des thématiques traitées dans les réunions du club, les participants peuvent être : Directeur d'entité, Directeur des Ressources Humaines, Directeur RSE ou Développement Durable, Directeur de la communication, Directeur du mécénat...

Structuration juridique :

Deux options sont possibles : le club « informel » ou le club sous forme associative. L'intérêt du club informel est la facilité de lancement et d'animation du club. Si le club sous forme associative nécessitera une animation de sa gouvernance et de clarification des liens avec l'association « structure Cocagne », il présentera quant à lui deux avantages clés : une implication plus forte de ses membres, et une capacité de conviction plus forte du club vis-à-vis de l'externe.

Organisation et gouvernance :

Les règles et modalités de fonctionnement du club sont à fixer avec les membres fondateurs. Le club doit être piloté par un « président du club » qui est une entreprise membre du club. C'est un président « informel » ou « formel » en fonction de la structuration juridique du club.

Liens avec le conseil d'administration du jardin :

Il est nécessaire de préparer et structurer très en amont les liens avec les membres de la structure et son conseil d'administration afin de fluidifier les relations avec ses partenaires. Dans cet esprit, deux options sont envisageables : la création d'un collège « entreprises » au sein du conseil d'administration ou la possibilité pour le président du club d'y siéger.



Fiche outil D-2.3 Offre type d'un club d'entreprises "Structure Cocagne"

L'offre du club est à mettre en place en fonction des souhaits et de la logique d'engagement de chaque entreprise membre. Elle doit être adaptée aux attentes des entreprises membres et peut être déclinée à deux niveaux distincts.

Pour les entreprises plus proches d'une logique d'engagement individuel ou dans une logique de mécénat : offre de niveau 1

Engagements de l'entreprise	Apports concrets de l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> Un soutien financier à définir (3 à 5 K€). Un engagement dans la durée (de un an à trois ans). 	<ul style="list-style-type: none"> Des informations concrètes sur la structure Cocagne et la possibilité de communiquer sur l'engagement de l'entreprise. Des propositions de mise en place d'actions « simples » (accès paniers, visite de Jardin, action de parrainage...). La participation à une logique de réseaux : réunions d'échanges thématiques (3 à 4 fois par an) en lien avec leurs enjeux et les problématiques (ex : les achats responsables).

Pour les entreprises plus proches d'une logique d'engagement individuel ou dans une logique de mécénat : offre de niveau 2

Engagements de l'entreprise	Apports concrets de l'entreprise
Une contribution de l'entreprise à étudier avec chaque membre.	La participation collective à la co-construction d'un projet d'innovation ou d'une expérimentation (ex : appui du Club au développement d'un projet innovant de type Fleurs de Cocagne)

► **Attention :** la mise en place de projets ou services spécifiques à destination d'une entreprise unique ne peut faire partie d'une offre « club entreprises » puisque par nature, elle n'est développée que pour un seul partenaire. A l'inverse, le club peut jouer le rôle d'expérimentateur de services développés par la structure Cocagne.

Fiche illustration D-2.4 Structuration du Club Semailles

Création du club des entreprises partenaires de Semailles

Semailles fait partie du Réseau national Jardins de Cocagne qui fédère 87 associations ayant la même vocation sur tout le territoire français.

L'association fête cette année ses 10 ans d'action dans le domaine de l'insertion par l'activité économique avec une démarche à la fois originale et forte de sens : permettre à des personnes éloignées de l'emploi d'accéder ou de retrouver le monde du travail en apprenant à cultiver la terre.

Semailles, c'est aussi depuis septembre 2000 une dynamique d'« éducation à l'environnement » avec l'animation d'un jardin pédagogique à destination des enfants.

Semailles, c'est encore des projets innovants comme « Fleurs de Cocagne », sur le même principe et avec les mêmes objectifs que les jardins maraîchers construit en partenariat avec les enseignes Auchan d'Avignon.

Semailles, c'est enfin une volonté affichée de concrétiser dans sa pratique une véritable politique de développement durable en créant des synergies entre l'économique, le social, et l'environnement.

Forte de sa réussite, avec plus de 80 % de personnes réinsérées, (140 en 10 ans), Semailles a fonctionné jusqu'à ce jour avec trois formes de ressources :

- Les subventions versées par les institutions publiques ;
- Le chiffre d'affaires réalisé grâce à la vente de paniers aux adhérents de l'association ;
- L'apport des fondations d'entreprises, principalement en ce qui concerne l'investissement.

Pourquoi la création d'un club de partenaires entreprises ?

La création d'un club de partenaires entreprises permettra à Semailles, grâce à l'apport de ressources nouvelles, tant au niveau du fonctionnement que de l'investissement :

- de se doter des moyens nécessaires pour son développement et sa professionnalisation ;
- de favoriser les synergies au profit de l'amélioration et/ou de l'acquisition par Semailles de nouvelles compétences et techniques de travail ;
- de créer, dans un partenariat novateur, des passerelles entre Semailles et des acteurs économiques du territoire ;
- d'améliorer l'accès à l'emploi pérenne des personnes en parcours d'insertion recrutées par Semailles.

Réunir les entreprises partenaires de Semailles au sein d'un club nous apparaît indispensable pour plusieurs raisons :

- ▶ **L'Implication et la Transparence** : regrouper les entreprises au sein d'un club permet de rassembler des acteurs et des ressources au service de projets communs ; de définir ensemble des choix de les suivre collectivement en toute clarté et de garantir leur pérennité.

▶ **La Communication** : donner aux entreprises partenaires un rôle d'ambassadrices de Semailles. Elles assureront la promotion de son action auprès de leurs réseaux socio-économiques, politiques et institutionnels, soit l'ensemble des acteurs concernés par la lutte contre les exclusions dans un territoire.

▶ **Le Maillage** : permettre à des dirigeants d'entreprises de construire des liens d'amitié autour d'une action utile et collective, afin d'échanger et de transmettre leurs compétences, leurs expériences et leurs savoirs.

A quoi sera consacré le soutien financier des entreprises partenaires membres du club ?

▶ Au soutien d'actions stratégiques de développement susceptibles de dégager de nouvelles ressources pour améliorer l'indépendance financière de Semailles à l'égard des institutions publiques et d'assurer son développement.

Ces choix seront faits lors d'une réunion annuelle à l'occasion de laquelle le président et le directeur de Semailles viendront présenter au Club de partenaires les orientations stratégiques de l'association et les moyens qui paraîtront nécessaires à leur réalisation.

Devenir membre du club de partenaires

L'entreprise partenaire bénéficiera des avantages suivants :

- Fiscal : Réduction d'impôt sur les sociétés de 60 % du montant du versement (dans la limite de 0,5 % du chiffre d'affaires annuel) ;
- Contreparties dans l'entreprise :
 - Semailles s'engage à fleurir toute l'année l'accueil de l'entreprise partenaire d'un bouquet hebdomadaire de fleurs fraîches, issues de sa production. Ce bouquet symbolise aux yeux de tous la fraîcheur et la permanence de l'engagement de l'entreprise et de ses salariés aux côtés de Semailles et de son action d'insertion sociale et professionnelle.
 - Présentation de l'actualité de Semailles une fois par an à l'ensemble des salariés, à l'occasion d'un événement marquant de l'entreprise partenaire.
 - Utilisation du logo « partenaire Semailles » sur les supports de communication de l'entreprise.

Le montant du partenariat proposé à l'entreprise est le suivant : ...

Cette somme étant déductible de l'impôt sur les sociétés, son coût réel est de : ...

Un partenariat souple

Une entreprise peut, en fonction de ses capacités financières ou d'une volonté particulière, envisager un partenariat et une participation financière plus importants.

Semailles s'engage à bâtir une convention de partenariat spécifique pour répondre à toute demande particulière de ce type.

Fiche illustration D-2.5 Statuts du Club Semailles

STATUTS - Association « Entreprises Partenaires de Semailles »

Préambule

L'association Semailles, en tant que chantier d'insertion, a pour objet :

- De permettre à des personnes éloignées de l'emploi et cumulant souvent des difficultés liées à la mobilité, le logement, la formation, la santé, de travailler.
- D'accompagner ces salariés pour les aider à construire des projets professionnels en ayant une approche globale de l'individu.

L'objectif est que ces personnes trouvent au terme du contrat de travail (de six mois à un an), un emploi plus durable dans l'entreprise « classique ». De manière générale, les entreprises, afin de développer leur compétitivité, recrutent leurs salariés en fonction de leurs compétences et de leurs performances potentielles. Ceci a pour conséquence que les personnes employées dans les chantiers d'insertion, même si elles ont développé leurs capacités professionnelles, continuent à rencontrer des difficultés réelles pour être embauchées.

Nous, adhérents de l'association, sommes convaincus :

- Qu'un fossé s'est creusé entre structures d'insertion et entreprises traditionnelles, et qu'il est préjudiciable au retour à l'emploi durable des personnes qui en sont le plus éloignées.
- Qu'il est indispensable de construire des passerelles entre ces deux secteurs.
- Que l'association Semailles remplit une mission de socialisation et d'insertion qui mérite d'être soutenue par l'ensemble des acteurs du territoire.

Article 1

Il est fondé entre les adhérents aux présents statuts, une association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et du décret du 16 août 1901 ayant pour titre : « Les Entreprises Partenaires de Semailles ».

Article 2 : Objet

L'association a pour objet :

- De fédérer les entreprises afin de favoriser le retour à l'emploi pérenne des salariés de Semailles en parcours d'insertion.
- De contribuer à l'effort de formation et de professionnalisation des salariés de Semailles.
- De construire des passerelles entre Semailles et les acteurs économiques du territoire.
- De contribuer au développement de Semailles.
- D'essaimer cette expérience novatrice de partenariat entre le monde de l'entreprise et celui de l'insertion.

Article 3 : Moyens

Chaque membre de l'association s'engage à apporter à Semailles son soutien dans chacun des domaines suivants :

1. Le soutien pour l'insertion socio-professionnelle : offres d'emplois, stages, parrainages, expertises, rencontres avec les salariés de Semailles, visites d'entreprises...
2. Le soutien par l'expertise économique et technique : accompagnement de Semailles dans les domaines utiles à son développement, ex : agriculture, gestion, stratégie commerciale, ressources humaines, communication...
3. Le soutien par la communication externe : participation à des actions d'information et de communication (au seul service des missions de Semailles) menées soit à l'initiative des entreprises, soit directement par Semailles.
4. Le soutien par le mécénat : chaque membre de l'association apporte une contribution financière annuelle à minima de 4000 € aux projets de développement de Semailles validés, au préalable, par l'ensemble des membres. Ce soutien peut aussi prendre la forme du « mécénat de compétence » ou du « mécénat en nature ».

Le soutien financier à Semailles peut être également octroyé par le truchement de fondations d'entreprises après accord du Conseil d'Administration.

Article 4 : Siège Social

Le siège social est fixé dans les locaux de Semailles
5 rue du 58^e RI
84000 AVIGNON.

Article 5 : Durée

La durée de l'association est illimitée.

Article 6 : Composition de l'association

L'association est composée d'entreprises :

- sous forme individuelle « personnes physiques » ,
- et sous forme de sociétés « personnes morales », commerciales ou non.

Chaque entreprise désigne un représentant « personne physique » dont le nom est communiqué par écrit au Président dans le mois de l'adhésion.

Article 7 : Conditions d'admission

L'entreprise désirant rejoindre l'association en fait la demande par écrit au Président qui soumet la requête à l'approbation du Conseil d'Administration.

Article 8 : Perte de qualité d'adhérent

La qualité d'adhérent de l'association se perd :

- En cas de décès (entreprise individuelle) ;
- En cas de liquidation de l'adhérent ;
- En cas de démission (notifiée par écrit) ;
- En cas d'exclusion prononcée par le Conseil d'Administration. Dans ce cas, l'intéressé est invité par courrier à se présenter devant le CA pour fournir des explications sur les raisons pouvant justifier l'exclusion.

Article 9 : Cotisation

Le montant de la cotisation est fixé annuellement par l'Assemblée Générale.

Article 10 : Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration décide des orientations stratégiques de l'association. Il se réunit sur convocation du président autant que de besoin. Il est composé de 3 à 12 membres élus par l'AGO parmi les adhérents pour un mandat de 3 ans renouvelable.

Le Président de Semailles et le Directeur sont membres de droit du Conseil d'Administration avec droit de vote.

Les décisions du CA sont prises à la majorité des voix présentes.

Pour pouvoir valablement délibérer, le conseil d'administration doit réunir au moins la moitié de ses membres.

Le CA élit en son sein, pour la même durée, un bureau composé a minima d'un Président et de deux Vice-Présidents.

Il est tenu un registre des comptes-rendus des réunions de CA.

Article 12 : Exercice Social

Le Conseil d'administration arrête les comptes au 31 décembre de chaque année.

Il les soumet à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale.

Article 13 : Assemblée Générale Ordinaire (AGO)

L'AGO est composée de tous les adhérents de l'association. Elle se réunit avant le 30 juin de chaque année sur convocation du Président qui fixe l'ordre du jour.

Chaque adhérent dispose d'une voix et les décisions de l'Assemblée Générale sont prises à la majorité des voix présentes ou représentées.

Chaque adhérent de l'association peut donner un pouvoir à un autre adhérent de son choix. Chaque adhérent de l'association peut recevoir le pouvoir d'un adhérent dans la limite de deux voix.

Un procès verbal des décisions est établi à l'issue de chaque Assemblée Générale.

Article 14 : Assemblée Générale Extraordinaire (AGE)

L'AGE se réunit sur convocation du Président pour modification des statuts.

Le Président peut aussi convoquer une AGE en fonction d'un événement à caractère exceptionnel ou pour prononcer la dissolution de l'association.

Les conditions de vote sont identiques à celles de l'AGO.

Article 15 : Règlement Intérieur

Si besoin, un règlement intérieur destiné à préciser les divers points non fixés par les statuts peut être établi par le conseil d'administration qui le fera alors approuver par l'AGO.

Article 16 : Dissolution

En cas de dissolution, l'actif, s'il y a lieu, est réparti entre des associations poursuivant un objectif comparable.

Fiche action D-3.3 Animer son club d'entreprises

Comment animer un club d'entreprises ?

Objectifs :

L'animation du club est une des conditions de la fidélisation des membres du club et de son développement. L'animation du club devra permettre de répondre à une attente clé du dirigeant d'entreprise : être dans une logique de réseaux et d'échanges avec des pairs.

Les trois clés de réussite de l'animation du club :

► Porter l'animation du club

Le premier principe à prendre en compte est loin d'être neutre pour la structure : la nécessité de s'organiser pour être en capacité d'animer et d'être force d'action auprès du club. Il est en effet fort peu probable que les membres du club aient le temps / la volonté de prendre en charge cette animation, quand bien même ils y soient fortement impliqués.

► Privilégier échanges et convivialité

Le second principe est de privilégier systématiquement la convivialité lors des réunions du club : les échanges en seront d'autant plus riches et la mobilisation des membres plus forte.

► Prendre le temps d'apprendre à se connaître

- Il est nécessaire que vous créiez les conditions pour que les membres du club aient le temps de comprendre votre structure, avec ses modes de fonctionnement, ses spécificités ...
- mais aussi de se connaître entre eux !

Une réunion du club ne suffira pas à créer cette (re)connaissance réciproque entre « pairs », auxquels vous appartenez.



Fiche outil D-3.2 Synoptique préparation et animation d'un club entreprises

Avant la réunion du club :

- Préparer la logistique : le lieu de la réunion est idéalement à tour de rôle dans les entreprises du club.
- Identifier la thématique à aborder : aller recueillir les besoins de vos entreprises membres et sélectionner avec elles la/ les thématique(s) en fonction de leur problématique au quotidien.
- Préparer la thématique (cf. fiche outil suivante).

Pendant la réunion du club :

► Temps 1 : présentation d'une entreprise membre (idéalement l'entreprise accueillante - cf. logistique)

Enjeu clé : faire en sorte que les entreprises membres apprennent à se connaître (et à l'entreprise membre accueillante « d'être à l'honneur »).

- Présentation globale du dirigeant de l'entreprise ;
- Ses problématiques ;
- Les raisons de son engagement.

► Temps 2 : point information / communication de la structure Cocagne

Enjeu clé : faire comprendre ce que sont les métiers de la structure et sensibiliser les entreprises membres aux spécificités de l'insertion.

- Informer de l'actualité de la structure ;
- Faire le point sur les besoins et axes de développement en cours ;
- Faire le point sur les actions terrain de partenariat réalisées.

► Temps 3 : échanges sur une thématique prédéfinie

Enjeu clé : faire comprendre ce que sont les métiers de la structure et sensibiliser les entreprises membres aux spécificités de l'insertion.

- Apport de la structure : sa compréhension du sujet / son expérience-expertise sur le thème / apports de témoignage experts si nécessaire.
- Animation des échanges / débats : les problématiques concrètes pour chaque entreprise concernant la thématique abordée / leurs pistes de réponses / leurs expériences terrain.

Après la réunion du club :

- Formaliser une synthèse des différents temps d'échange ;
- Diffuser la synthèse ;
- ... Et capitaliser ! Faites partager aux autres structures Cocagne votre travail de préparation de la thématique.

Fiche outil D-3.4 Identification et traitement d'une thématique

Les thématiques d'échange correspondent à des problématiques déclinées des enjeux RSE de l'entreprise.

A titre d'exemple, ci-jointe une liste non exhaustive des thématiques qui peuvent être traitées :

- Donner du sens à sa réussite entrepreneuriale ;
- Favoriser le mieux vivre des salariés ;
- Recruter des profils atypiques ;
- Les facteurs clés de succès d'une démarche RSE ;
- Pratiquer les achats responsables ;
- Communiquer sur ses actions RSE ;
- Mieux dialoguer avec ses parties prenantes ;
- Passer de la sous-traitance à la co-traitance ;
- Manager les risques et la sécurité ;
- Créer des indicateurs RSE ;
- Revisiter ses principes de gouvernance ;
- Intégrer la RSE dans sa stratégie d'entreprise ;
- ...

Pour aller plus loin et obtenir des éléments, publications et cas concrets récents :

► Bibliographie :

- « RSE, Source de compétitivité pour les PME » - *Observatoire des PME N°22* - La documentation Française - 2013

► Quelques sites clés :

- www.cci.fr/web/developpement-durable
- www.novethic.fr
- www.orse.fr

Pour se préparer et avoir une première vision claire de cette thématique qui servira d'introduction aux débats et échanges du club, il sera nécessaire, soit par une recherche documentaire (cf. éléments à capter dans la bibliographie), soit par l'appui d'un expert externe, de clarifier :

- De quoi parle-t-on ? Donner des éléments de définition ou de description de la thématique.
- En quoi est-ce un enjeu pour l'entreprise ? Identifier les impacts pour l'entreprise.
- Comment y répond-on ? Identifier les pistes de réponses actuelles et les résultats qui peuvent être attendus / donner des exemples de réussite.

Pour réaliser ce travail, vous pouvez vous baser :

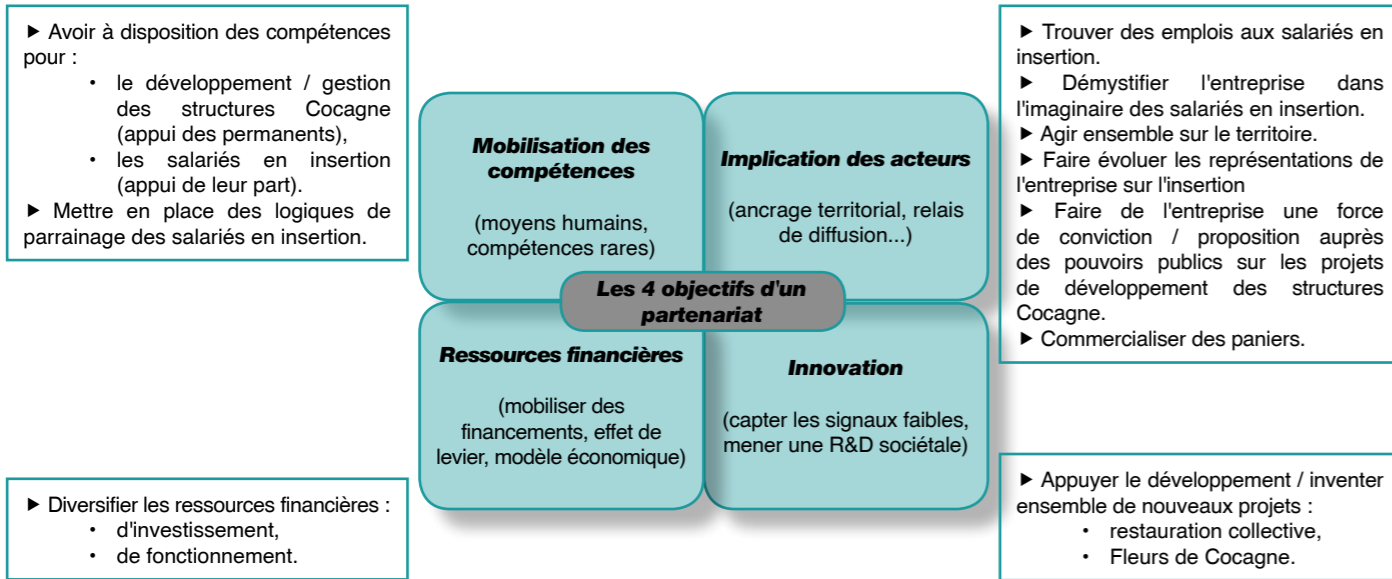
- sur les fiches synoptiques capitalisées au sein du Réseau Cocagne (cf. Illustration suivante),
- sur une recherche documentaire (cf. bibliographie ci-dessus),
- sur l'appui d'un expert bénévole de votre entourage.

ANNEXES

Stratégie de partenariat du Réseau Cocagne, définie en 2013

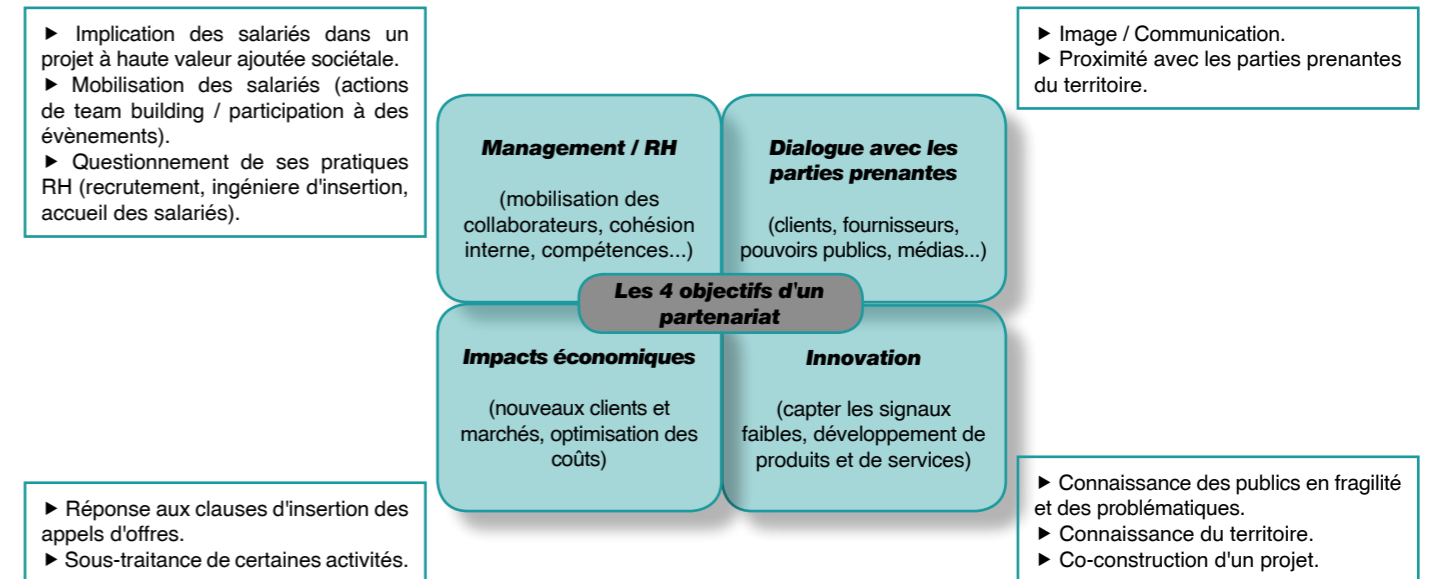


Bilan pour le Réseau Cocagne
Objectifs actuels vis-à-vis des entreprises



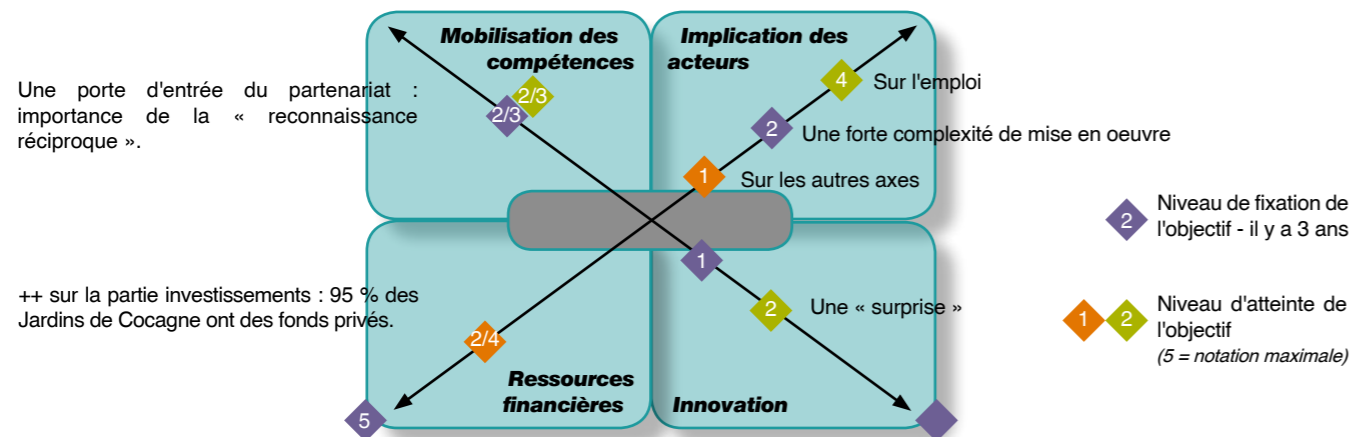
Une diversité d'objectifs au développement des relations avec les entreprises et une volonté de s'adresser à toutes les entreprises quel que soit le niveau de maturité.

Ce que peut apporter le Réseau Cocagne
par rapport aux objectifs des entreprises



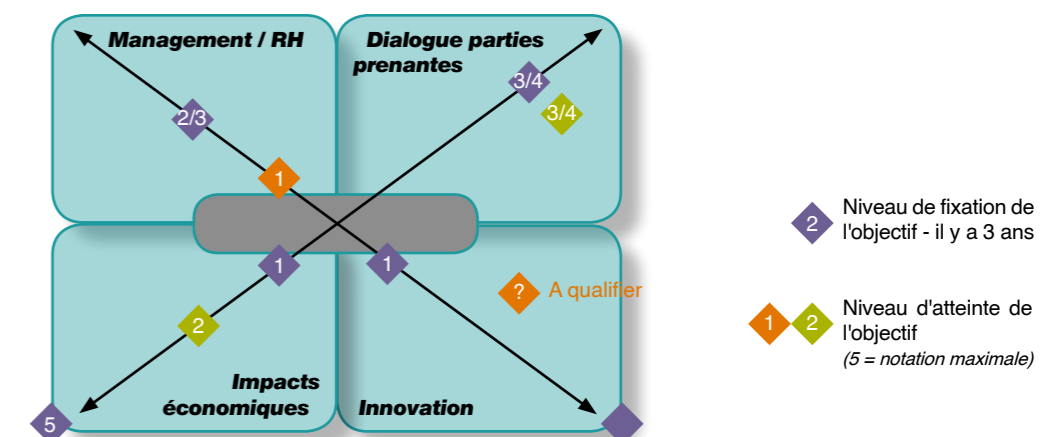
Une capacité du Réseau Cocagne à répondre à des multiples attentes des entreprises.

Bilan pour le Réseau Cocagne
Objectifs il y a trois ans et situation actuelle



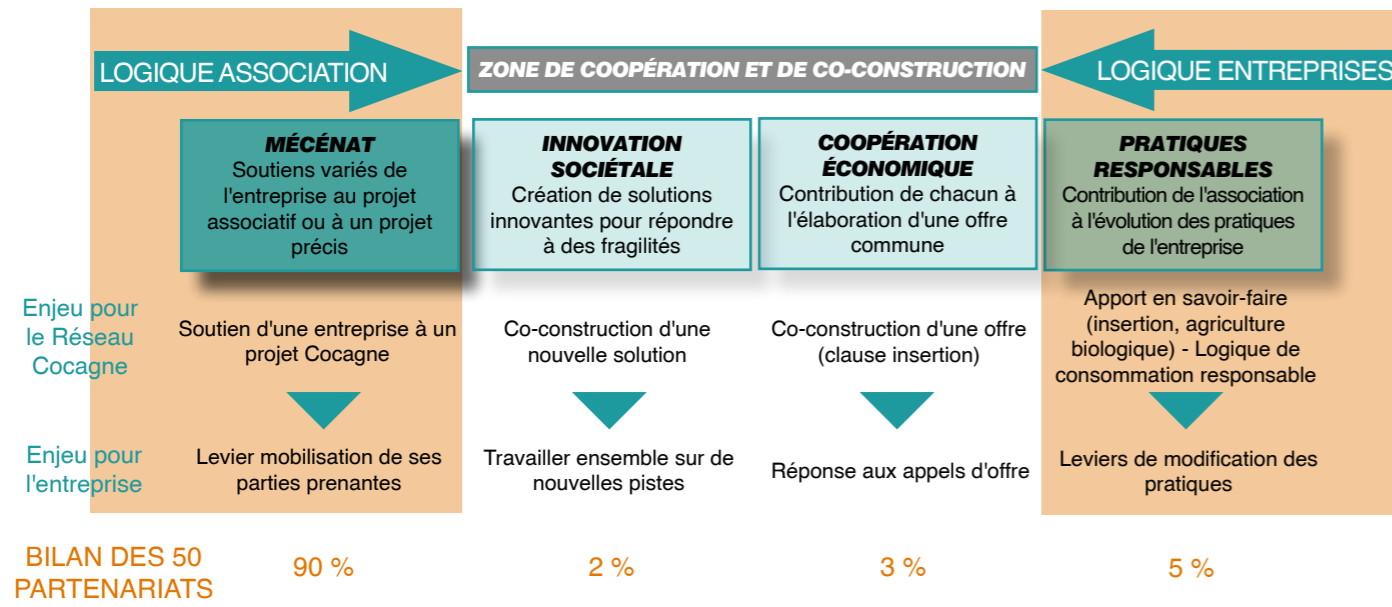
Une « surprise » : des partenariats ayant permis la réalisation de projet d'innovation
A noter : des niveaux de maturité différents des Jardins de Cocagne.

Bilan pour des réponses apportées
Objectifs il y a trois ans et situation actuelle



Des réponses apportées à l'entreprise principalement orientées RSE.
A noter : une difficulté à mesurer ce niveau de réponse aux entreprises.

Bilan des typologies de partenariats mis en oeuvre au sein du Réseau Cocagne



Des relations essentiellement dans une logique de mécénat.



RÉSEAU COCAGNE

Adresse postale et accueil téléphonique :

21, rue du Val de Grâce

75005 PARIS

Tél. 01.43.26.37.84

rc@reseaucocagne.asso.fr

www.reseaucocagne.asso.fr

Association loi 1901 - Organisme de formation n° 43.25.01630.25

Siret : 425 053 212 00022 – APE : 913E



Le projet de cette association est cofinancé par l'Union européenne

