Construire ensemble

l'engagement associatif des salariés

MEDEF

LE RAMEAU

Le MEDEF

Sans entreprises solides, l'avenir ne peut pas se construire. La force des entreprises est dans leurs salariés, et les entreprises comptent aussi sur eux pour relever les défis d'avenir, pour notre pays. Accompagner la mutation de la France se fera donc de façon collective. Le développement d'actions concrètes entre associations et entreprises est un moyen efficace d'y contribuer et de replacer l'entreprise au cœur de la cité. La reconnaissance, la valorisation, l'engagement des salariés sont des éléments fondamentaux à cette construction future.

Aujourd'hui, quasi un tiers des salariés seraient déjà bénévoles dans des associations. Ceci démontre un engagement associatif fort. Nombreuses sont en effet les initiatives qui méritent d'être connues et dont les entreprises peuvent s'inspirer. Les entreprises ne l'ignorent pas mais il appartient au MEDEF d'en démontrer les bénéfices et les moyens de les obtenir : réussite de politique RH, transversalité, ancrage territorial, cohésion interne, sens...

Le rôle du MEDEF est aussi de donner envie et d'offrir des outils d'information et d'aide à la décision, qui sont autant de leviers pour soutenir les entreprises intéressées.

Les initiatives d'entreprises et d'associations engagées sur les territoires montrent la voie vers d'autres solutions et facilitent le rapprochement entre ces mondes. Dans cette mouvance, le précédent guide « Construire ensemble » a eu pour ambition d'accompagner les entreprises qui souhaitent nouer des partenariats avec le monde associatif. Et les partenariats entre entreprises et associations progressent...

C'est pourquoi avec le RAMEAU, une petite sœur du guide « Construire ensemble » paraît aujourd'hui sur l'engagement associatif des salariés, comprenant des exemples d'engagements réussis.

Pour que nous puissions exploiter nos potentiels, ensemble.

Stanislas Chapron
Président de la commission Rapprochement des mondes

Le RAMEAU

Cette publication s'inscrit dans le prolongement à la fois du guide « Construire ensemble »[1], sur les partenariats entre les entreprises et les associations, ainsi que du rapport interministériel sur l'engagement des actifs[2] co-piloté par Le RAMEAU.

Nos travaux de recherche montrent que la dynamique d'engagement associatif des salariés est déjà très développée. L'objectif de ce guide est donc d'éclairer les entreprises à partir d'expériences de leurs pairs. Le partage des bonnes pratiques permet de faire émerger de nouvelles idées. 81 % des dirigeants d'entreprises[3] considèrent les partenariats comme source d'innovation. C'est parce que les femmes et les hommes qui agissent en leur sein sont les moteurs de la transformation de notre société.

Gageons que valoriser les nombreuses initiatives existantes favorisera plus encore l'engagement, et contribuera à renforcer la confiance dans notre capacité collective à relever les défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux de ce début du XXIe siècle.

Charles-Benoît Heidsieck,
Président-fondateur du RAMEAU, président du comité Associations du MEDEF

Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports

L'État est attaché à accompagner le secteur associatif, acteur essentiel de la cohésion sociale.

Il intervient à ce titre en mettant en place un cadre réglementaire et des dispositifs visant à favoriser, faciliter et sécuriser l'engagement citoyen au sein des projets associatifs. Afin de progresser sur ces sujets en encourageant l'implication des individus en situation d'activité professionnelle, donc soumis

1. Guide « Construire ensemble » (MEDEF – Le RAMEAU, 2014)

2. Rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs (Ministère en charge de la Vie associative, 2014)

3. Etude PHARE-Entreprises pour l'Observatoire des partenariats (COMISIS, 2015)

à des contraintes horaires et de disponibilité de temps, le ministère chargé de la Vie associative mène un travail permanent auquel a d'ailleurs participé l'association Le RAMEAU en copilotant un groupe de travail qui a auditionné de nombreux acteurs, dont le MEDEF, et a formulé quinze recommandations en 2014 dans le rapport « L'engagement associatif des actifs ».

Depuis de nombreuses années, l'État soutient également les initiatives des associations, des actifs et de leurs employeurs, qui concourent à faciliter l'implication bénévole associative des salariés, dans une vision solidaire, partenariale et citoyenne. À ce titre :

- il encourage le mécénat de compétences, devenu éligible au titre des générosités qui ouvrent droit à réduction d'impôt depuis la loi relative au mécénat du 1er août 2003 ;
- il élabore et promeut des dispositifs réglementaires de congés qui permettent aux salariés par ailleurs engagés bénévolement de se former pour leurs activités associatives, de représenter leur association dans des instances publiques, de partir en congés pour vivre une expérience humanitaire de quelques semaines ou quelques mois ;
- il soutient les associations d'intermédiation qui facilitent la rencontre entre les individus désireux de s'engager, les associations à la recherche de compétences ponctuelles ou sur la durée liées à leur projet, et les entreprises qui peuvent également participer à cette rencontre enrichissante pour tous.

Enfin, l'État prépare actuellement un projet de congé de dirigeants associatifs bénévoles qui a pour objet de faciliter la prise de responsabilités associatives, par un aménagement du temps de travail simplifiant l'articulation des temps sociaux et la reconnaissance des compétences déployées, pour une société toujours plus engagée.

Jean-Benoît Dujol,
Directeur de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative, délégué interministériel à la jeunesse

• Fondation EDF

L'engagement associatif des salariés est une réalité sous estimée : la plupart des 12 millions de français consacrant une partie de leur temps et de leur énergie à des causes d'intérêt général sont des actifs !

Dans les entreprises, France Bénévolat estime à 27 % la proportion des salariés qui sont bénévoles dans des associations ; ce chiffre atteint 43 % au sein du Groupe EDF dont la culture est enracinée dans le service public.

Alors pourquoi soutenir un guide sur l'engagement associatif des actifs ?

D'abord pour reconnaître cet engagement et pour valoriser l'intérêt de l'engagement associatif, tant pour les salariés eux-mêmes que pour leurs entreprises : reconnaissance, motivation, compétences, responsabilité sociale, dynamique managériale, ancrage territorial...

Ensuite, pour répondre aux aspirations des autres salariés, ceux qui ne sont pas actuellement engagés. L'aspiration à l'engagement, à l'utilité sociale, au service, c'est une constante qui traverse l'humanité, un oubli dans la pyramide de Maslow. Cependant, cette aspiration est bloquée par quatre freins :

- le premier frein à l'engagement, c'est l'absence d'opportunité : « je ne sais pas à qui m'adresser » ;
- le second, c'est la sous-estimation de ses propres compétences : « je ne sais rien faire » ;
- le troisième, c'est la disponibilité : « je n'aurais pas le temps » ;
- le quatrième, c'est la peur de se faire remarquer sur le terrain professionnel.

Ce guide a pour vocation de lever ces obstacles. Il faut montrer que le monde associatif est présent sur tous les territoires, dans tous les domaines, avec des offres variées. Il faut dire qu'il y a des intermédiaires capables de faciliter la mise en relation. Il faut réaffirmer que toutes les compétences sont bienvenues, que chacun peut être utile, et que chacun peut s'engager à son rythme. Il faut, enfin, rappeler que l'engagement est une vertu cardinale, qui transcende le monde associatif et le monde professionnel.

C'est la première étape d'un chemin qui transformera profondément les relations de l'entreprise avec ses salariés et avec son environnement.

Denis Bouchard,
Engagement associatif des salariés, Fondation EDF

Guide et études de cas

Dans le cadre du guide sur l'engagement associatif des salariés, **25 études de cas de grandes entreprises et de PME**, illustrant les différents modèles d'implication de l'entreprise dans l'engagement associatif de ses salariés, sont ici présentées.

Ces études de cas peuvent être de deux natures :

- des études de cas présentant un programme d'engagement des salariés mis en place au sein de l'entreprise. Ces études de cas permettent d'appréhender la palette des actions qui peuvent être proposées aux salariés au sein d'une même entreprise. Elles donnent une vision globale de ces programmes et l'articulation des différentes actions entre elles ;
- des études de cas portant sur une action précise menée au sein de l'entreprise. L'étude de cas réalise un zoom sur cette action en particulier et la façon dont elle a été menée au sein de l'entreprise, afin que le lecteur puisse s'en inspirer. L'entreprise étudiée peut bien entendu par ailleurs avoir mis en place d'autres actions d'engagement des salariés.

L'ensemble des études de cas, le guide « Construire ensemble - Engagement associatif des salariés », ainsi que les dispositifs réglementaires et conventionnels favorisant l'engagement associatif des salariés sont consultables sur www.engagementassociatifdessalaries.wordpress.com et sur www.associations.gouv.fr »

Remerciements

Ont collaboré à ce guide :

- **Gilles Arbellot**, délégué général, Passerelles & Compétences
- **Denis Bouchard**, engagement associatif des salariés, Fondation EDF
- **Stanislas Chapron**, président de la commission « Rapprochement des mondes », MEDEF
- **Patricia Charrier-Izel**, déléguée générale adjointe, IMS-Entreprendre pour la Cité
- **Antoine Colonna d'Istria**, co-founder, Pro Bono Lab
- **Agnès Derville**, consultante
- **Jean-Benoît Dujol**, directeur de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative, délégué interministériel à la jeunesse
- **Isabelle Fieux**, chargée de mission ARAVIS et bénévole aux Ateliers de l'entrepreneuriat humaniste
- **Charles-Benoît Heidsieck**, président-fondateur, Le RAMEAU
- **Jacques Herard**, secrétaire général, Le RAMEAU
- **Amandine Hubert**, responsable du FDVA national, bureau du développement de la vie associative, direction de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative, ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports
- **Yves Leroux**, co-gérant, MARCIREAU
- **Alizée Lozac'hmeur**, co-fondatrice, Make Sense
- **Jacques Malet**, président, Recherches & Solidarités
- **Félix de Monts**, initiateur, Stagiaires Sans Frontières
- **Jean-Michel Pasquier**, fondateur-CEO, KOEO
- **Emilie Picouays**, graphiste, MEDEF
- **Manuel Pomar**, directeur des partenariats et fonds privés, Unis-Cité
- **Sophie Quentin**, directrice de mission, MEDEF
- **Dominique Thierry**, président d'honneur, France Bénévolat
- **Muriel Roy**, directrice des partenariats et du développement, PLANÈTE URGENCE
- **Laure Vicard**, directrice de mission, Le RAMEAU

Sommaire

Les partenariats associations/entreprises 11

Les enjeux de l'engagement associatif des salariés 19

1. Les enjeux pour l'entreprise 20
2. Les enjeux pour le salarié 26
3. Les enjeux pour les associations et le territoire 31

L'implication des entreprises dans le developpement de l'engagement associatif des salariés 37

1. Les modèles au sein de l'entreprise favorisant l'engagement associatif des salariés 38
2. Les modalités de l'engagement associatif des salariés 44
3. Les solutions réglementaires pour faciliter l'engagement associatif des salariés 51

Annexes 53

Glossaire - Définition des notions clés 54

Présentation des études de cas 55

Liste des études de cas 55

Exemple d'étude de cas 56

Les acteurs facilitant l'engagement associatif des salariés (liste non exhaustive) 59

Présentation du rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs 64

Memento des modèles d'implication des entreprises dans l'engagement associatif des salariés 65

Avant-propos

La Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est devenue un pilier incontournable des entreprises, associant à la performance économique les performances sociale, sociétale et environnementale. À ce titre, **les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'intéresser aux partenariats avec les associations**, et ce phénomène ne concerne pas seulement les grandes entreprises.

Par ailleurs, les salariés sont plus attentifs à la façon dont l'entreprise exerce sa responsabilité, celle-ci devient un facteur de motivation et d'attractivité prégnant. Prendre en compte ces attentes dans le management des ressources humaines devient un levier stratégique pour développer le capital humain nécessaire au développement de l'entreprise.

Aux confins de ces deux enjeux sociétaux et de richesses humaines, **l'engagement des salariés au sein d'associations est vecteur de nombreux effets positifs pour les entreprises** : attractivité, motivation, développement de compétences, transversalité, ancrage territorial, consolidation de la politique RSE, innovation sociétale…

Par ailleurs, le bénévolat est l'un des piliers du milieu associatif. Sur les 1 300 000 associations actives en France, 88 % sont animées exclusivement par des bénévoles[4]. Le bénévolat associatif concerne 13,1 millions de Français et est en croissance. On observe une augmentation de 16,8 % du nombre de bénévoles au sein des associations entre 2010 et 2016[5]. **La mobilisation de nouveaux bénévoles, la fidélisation de ceux déjà engagés et le renouvellement des dirigeants bénévoles sont des enjeux fondamentaux pour le secteur associatif.** L'équilibre entre le bénévolat des jeunes, des actifs et des retraités est une condition de la dynamique associative.

C'est pourquoi le Président de la République a insisté sur la **nécessité de valoriser et de faciliter l'engagement bénévole, notamment celui des actifs**, et pourquoi en 2014, Année de l'engagement, le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports a co-piloté, avec Le RAMEAU, un groupe de travail interministériel analysant les freins et leviers de l'engagement associatif des actifs et formulant 15 recommandations en la matière[6].

Le présent guide pratique, issu des résultats du rapport du groupe de travail interministériel sur l'engagement associatif des actifs, a pour objectif d'accompagner les entreprises sur le sujet de l'engagement associatif de leurs salariés.

Pour cela, il permet aux entreprises de comprendre **les enjeux de l'engagement associatif de leurs salariés** et de connaître **les différentes solutions à leur disposition** pour le développer. Il est accompagné d'études de cas, permettant de se nourrir d'**expériences concrètes** réalisées au sein de grandes et moyennes entreprises.

4. Insee, enquête Associations 2014

5. L'Évolution de l'engagement bénévole associatif en France de 2010 à 2016, France Bénévolat

6. cf. Annexe 3 - Présentation du groupe de travail interministériel sur l'engagement associatif des actifs. Le rapport sur l'engagement associatif des actifs est téléchargeable sur le portail associations.gouv.fr : **www.associations.gouv.fr/10724-engagement-des-actifs-le-rapport.html**

Les partenariats associations/entreprises

Repères

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), qui associe à la performance économique les performances sociale, sociétale et environnementale, s'inscrit de plus en plus dans les démarches des entreprises, quelles que soient leurs tailles. Ceci s'explique par l'évolution des normes en la matière, l'augmentation des attentes des parties prenantes internes et externes, mais aussi par les résultats positifs des démarches RSE en matière de performance, notamment économique.

Dans ce cadre, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à réaliser des partenariats avec les associations. Les associations sont en effet des partenaires pertinents pour traduire l'engagement RSE de l'entreprise en actions concrètes. Selon une étude menée en 2012, les entreprises « considèrent les associations comme devant jouer un rôle dans leur avancée » et permettant « aux entreprises de gagner en performance opérationnelle ». Elles sont, en 2015, 81 % à considérer les partenariats avec les associations comme une source d'innovation.[7]

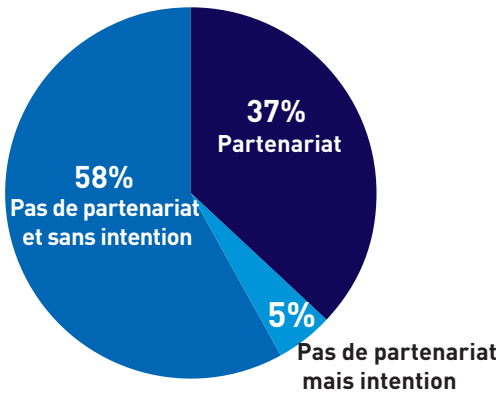
Ces partenariats entre associations et entreprises peuvent répondre à différents objectifs et prendre différentes formes, dont l'engagement bénévole des salariés au sein d'une structure associative.

1. Les partenariats associatifs, une contribution à la performance de l'entreprise

1.1. Des partenariats entre associations et entreprises en développement

Le mouvement de rencontre entre les entreprises et les associations est une réalité récente mais déjà bien ancrée. Ainsi, 42 % des entreprises de plus de 1 000 salariés, 59,2 % des entreprises entre 500 et 999 salariés, 20,7 % des entreprises entre 250 et 499 salariés, 31,2 % des entreprises entre 50 et 249 salariés et 26,4 % des entreprises de 10 à 49 salariés ont mis en place au moins un partenariat avec une association. De plus, 5 % des entreprises qui ne sont pas encore passées à l'action ont l'intention d'en mettre en place[8].

Les entreprises et les partenariats avec les associations



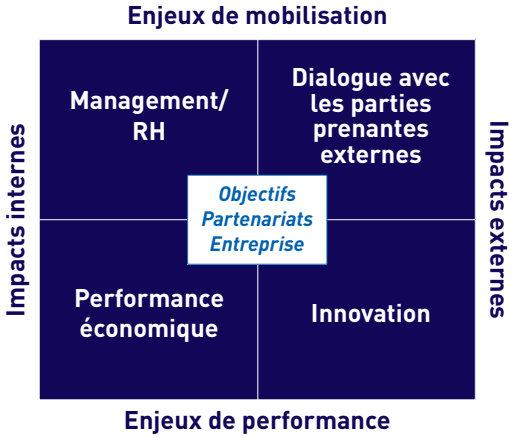
7. PHARE Entreprises, Comisis 2015

8.. Etudes secondaires Entreprises & associations, COMISIS, 2012

1.2. Quatre types d'objectifs pour les entreprises

Concrètement, les partenariats avec les associations contribuent à l'atteinte de quatre types d'objectifs pour l'entreprise : management/RH, dialogue avec les parties prenantes, performance économique, innovation.

4 OBJECTIFS DE PARTENARIAT POUR L'ENTREPRISE



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, transition entre vie professionnelle et vie privée. Des actions collectives au service de projets d'intérêt général offrent par exemple l'opportunité de fédérer efficacement les équipes.

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 renforce son ancrage territorial et sa compréhension de l'évolution des besoins. A l'international, les associations locales sont des alliées de choix pour les PME exportatrices.

Performance économique

Un partenariat avec une association peut influer sur la dimension économique d'une entreprise de plusieurs manières : optimiser les coûts (ex : consommation d'énergie réduite grâce à l'expertise d'une association environnementale), 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, de par son mode de fonctionnement valorisant l'expérimentation de nouvelles solutions pour répondre aux besoins en constante évolution des populations en difficulté. 81 % des dirigeants d'entreprises de plus de 10 salariés mentionnent l'innovation comme l'un des objectifs les guidant à mettre en place des partenariats

avec les associations. L'innovation apportée par les partenariats concerne aussi bien les pratiques de l'entreprise que ses produits et services, voire l'ensemble de sa chaîne de valeurs. 30 % des PME sont d'ailleurs tout à fait convaincues que l'innovation en lien avec les associations porte sur le cœur de leur structure : la gestion RH et les nouveaux modes de management, et les produits et services proposés par l'entreprise. C'est par exemple le cas lorsque la PME SATD conçoit avec une association des espaces handi-ludiques pour les enfants.

Selon les objectifs poursuivis par l'entreprise, différents types de partenariats peuvent être mis en place avec une association.

1.3. Quatre catégories de partenariat possibles entre entreprises et associations

Quatre catégories de partenariat possibles entre entreprises et associations

Le mécénat

Définition

Le mécénat se traduit par un soutien de l'entreprise à l'association. Il peut prendre plusieurs formes, souvent combinées : soutien financier, soutien en ressources humaines (mobilisation de salariés, apport de compétences…), soutien matériel (don de matériel informatique, don de produits…), soutien logistique (mise à disposition de locaux, relais de communication…).

Mécénat : ils l'ont fait

- ENGIE met son expertise au profit du parc immobilier d'Emmaüs France pour lutter contre la précarité énergétique.
- Ernett, PME de services d'entretien, s'implique activement dans la vie locale culturelle et invite ses collaborateurs à découvrir l'univers de l'opéra auquel peu ont accès.

Ce que le mécénat apporte à l'entreprise

- Valorisation de l'image et de la réputation de l'entreprise auprès de son écosystème ;
- Leviers de management (incarnation des valeurs, cohésion des équipes, fierté d'appartenance, motivation des salariés…) ;

• Témoignage auprès des parties prenantes de proximité, que ce soit celles de l'entreprise ou de l'association. Selon le directeur d'Ernett, entreprise rouennaise de nettoyage, « La force de reconnaissance du mécénat est aussi efficace qu'une force de vente[9] ».

Les pratiques responsables

Définition

Forte de son expertise dans différents domaines (environnement, handicap, insertion…), l'association apporte son expérience à l'entreprise et peut l'appuyer dans l'évolution de ses pratiques. En apportant un témoignage pratique sur la cause qu'elle défend, l'association peut devenir un allié dans la conduite du changement engagée par l'entreprise.

Pratiques responsables : ils l'ont fait

- Sati, torréfacteur alsacien, valorise ses déchets issus de la torréfaction avec l'association d'insertion Les Jardins de la montagne verte.
- La Poste s'appuie sur Jaccede.com pour expliquer en pratique les questions d'accessibilité des bureaux de poste.

Ce que les pratiques responsables apportent à l'entreprise :

- concrétisation d'une démarche RSE, par exemple à travers une politique d'achat responsable ou une réduction de l'impact environnemental ;
- amélioration du dialogue avec les différentes parties prenantes de l'entreprise.

La coopération économique

Définition

La coopération économique se concrétise par la contribution des partenaires à l'élaboration d'une offre commune. Cette catégorie de partenariat est relativement peu développée en France mais répandue à l'international pour répondre aux besoins des populations économiquement fragiles.

Coopération économique : ils l'ont fait

- Sanofi et DNDI travaillent sur l'accès à un antipaludéen pour les populations défavorisées des pays du Sud.
- Norbert Dentressangle et Arès ont créé une structure commune employant des salariés en insertion et en situation de handicap pour les former aux métiers de la logistique.

Ce que la coopération économique apporte à l'entreprise :

- une capacité renforcée à répondre à un marché public ou privé comprenant des clauses d'insertion et/ou environnementales, grâce à l'expertise des associations ;
- le développement de nouvelles offres : en s'appuyant sur la capacité d'intervention des associations auprès de certaines cibles (situations de précarité, de handicap…), dans différents domaines (ex : l'environnement) ou sur certains territoires (ex : quartiers sensibles, zones rurales).

9. Extrait d'un article de La Tribune « Un Oscar pour le mécène Ernett », 04/06/2009

L'innovation sociétale

Définition

L'innovation sociétale consiste à développer des solutions novatrices qui répondent, par la complémentarité entre l'association et l'entreprise, à des problématiques de territoires ou de populations fragiles. Elle correspond à des expérimentations qui jouent le rôle de recherche & développement de terrain et ont ensuite vocation à être déployées pour bénéficier au plus grand nombre.

Innovation sociétale : ils l'ont fait

- La Banque Postale Financement et Crésus agissent sur la prévention du surendettement auprès des clientèles en difficultés économiques.
- SATD et l'association APEH créent des aires de jeux mixtes pour les enfants handicapés et valides.

Ce que l'innovation sociétale apporte à l'entreprise

- un positionnement en pionnier dans le domaine concerné : par exemple sur le marché des clientèles économiquement fragiles pour SFR grâce à son partenariat avec Emmaüs Défi ;
- une anticipation de la réglementation en expérimentant de nouvelles solutions avant que l'obligation légale ne s'impose à tous ;
- une capacité à capter « les signaux faibles » grâce au travail de proximité des associations.

A l'heure actuelle, en France, les partenariats les plus courants relèvent du mécénat. Les pratiques responsables sont en pleine expansion et quelques pionniers se sont engagés sur la voie de la coopération économique ou de l'innovation sociétale.

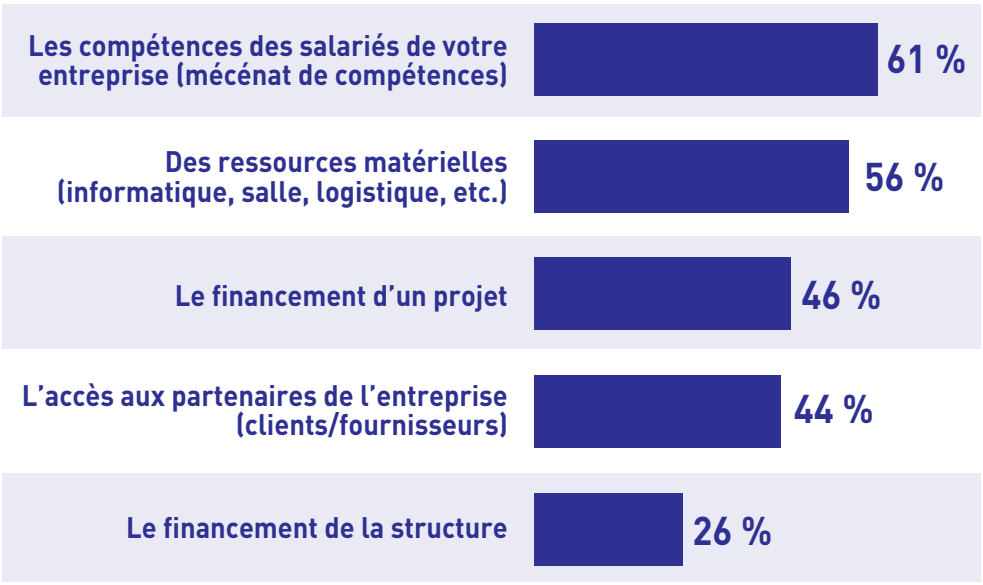
2. Une diversité de moyens mobilisables par l'entreprise

Les entreprises disposent de différents **moyens pour soutenir les associations : financiers, matériels, humains, relationnels...**

Le soutien financier n'est pas systématique : il n'est pratiqué que par une entreprise sur deux. Certains partenariats ne mobilisent aucun financement : par exemple, la Fondation de PME Paul Bocuse apporte exclusivement ses compétences et son réseau aux Apprentis d'Auteuil. Pour les entreprises soutenant financièrement les associations, les montants sont majoritairement inférieurs à 5 000€ et 52 % des dons pour l'ensemble des partenariats d'une entreprise n'excèdent pas les 10 000 €[10].

Dans les faits, le premier type de soutien dispensé par les entreprises à leurs partenaires associatifs est un apport de **compétences complémentaires**, à travers le financement de solutions d'accompagnement (formation, conseils) ou la mise à disposition de salariés de l'entreprise. Les dons en nature (matériel, salles, véhicules...) sont également répandus. Enfin, la mise en relation avec leurs parties prenantes représente un moyen important des partenariats, cet apport permettant à l'association d'étendre son réseau et de diffuser son message plus largement.

Les moyens mis a disposition par l'entreprise dans les partenariats[11]



10. PHARE Entreprises, Comisis 2015

11. PHARE Entreprises, Comisis 2015

Les enjeux de l'engagement associatif des salariés

Repères

L'engagement associatif des salariés est aujourd'hui l'un des moyens important des partenariats associations-entreprises. Il est vecteur de nombreux bénéfices, tant pour l'association, dans le cadre de son projet associatif, pour l'employeur, dans sa politique RH et sociétale, que pour le salarié, dans son développement personnel.

Il demande ainsi de concilier les attentes et enjeux de ces trois parties prenantes.

Cette première partie présente ainsi les enjeux de l'engagement associatif pour l'entreprise, le salarié et l'association.

1. Les enjeux pour l'entreprise

1.1. Un enjeu de réussite de ses politiques RSE et RH

Parmi les modes d'engagement sociétal de l'entreprise dans un partenariat associatif, l'implication des salariés est l'une des conditions de succès et d'ancrage. Ainsi, 61 % des entreprises mobilisent des compétences dans le cadre de partenariats, au travers par exemple des politiques de bénévolat ou de mécénat de compétences[12]. Par ailleurs, en matière de richesses humaines, 88 % des entreprises considèrent l'association comme un partenaire légitime pour fédérer et mobiliser les salariés de l'entreprise autour d'un projet partagé.

Les programmes ou actions d'engagement des salariés au sein des associations sont d'ailleurs majoritairement portés par les directions RSE et les Fondations d'entreprise, puis par les directions des ressources humaines des entreprises ; la direction de la communication pouvant également porter dans certains cas ces dispositifs. Quelles qu'elles soient, toutes ces directions insistent sur la nécessité de mettre en place au sein de l'entreprise des dispositifs cadrés, permettant de lever les craintes du management que l'engagement associatif des salariés vienne interférer avec la bonne réalisation de l'activité.

1.2. De nombreux bénéfices pour l'entreprise

L'engagement associatif des salariés est, pour l'entreprise, un élément vecteur de nombreuses « externalités positives », à la fois dans la relation qu'elle entretient avec ses salariés, et dans la réponse qu'elle peut apporter aux enjeux de son projet d'entreprise.

Dans le projet d'entreprise

- Il favorise davantage de **transversalité** et de décloisonnement au sein de l'organisation employeuse, amenant les acteurs de différentes directions à travailler ensemble. Il permet notamment de développer des modes de travail collaboratifs.

- Il est levier d'**ancrage territorial** pour l'entreprise, qui tisse, via l'engagement de ses salariés, des liens avec les structures d'intérêt général de son territoire. Cela contribue à agir ensemble au service d'enjeux territoriaux.

- Il contribue à la cohésion interne :
  > il renforce la **motivation** et la fierté d'appartenance des salariés ;
  > il développe le **vivre ensemble** autour de nouvelles expériences humaines collectives ;

12. PHARE Entreprises, Comisis 2015

> il redonne du **sens** au travail de l'encadrement en sortant les managers intermédiaires des activités quotidiennes.

- Il contribue à la **consolidation de la marque employeur,** et permet à ce titre d'attirer les jeunes talents.
- Il a un effet positif sur la **communication** de l'employeur, tant interne qu'externe.

Dans la relation entre le salarié et l'entreprise

- Il est source d'épanouissement **au travail**, et donc levier de bien-être et de motivation ;
- Il est vecteur de **développement de compétences**, soit sur des compétences similaires à celles développées dans le cadre de l'activité professionnelle, par leur utilisation dans un nouvel environnement, soit sur de nouvelles compétences complémentaires. Ce développement de compétences peut notamment aider le salarié dans une démarche de mobilité professionnelle ou de préparation à la retraite.

Il est intéressant de noter que ces bénéfices ne sont pas forcément directs et immédiats, point sur lequel doit être sensibilisé le management intermédiaire, qui peut ne pas percevoir à court terme la plus-value d'une action d'engagement associatif de ses salariés. Cette notion de bénéfice indirect et à long terme peut par ailleurs compliquer la réalisation d'actions d'engagement associatif des salariés en période de crise économique, ou lors d'une phase de profonde mutation de l'entreprise, où la priorité est donnée sur le cœur de métier de l'entreprise et son évolution à court et moyen terme.

1.3. Trois précautions à prendre

En raison de ses effets positifs, l'entreprise peut souhaiter soutenir un engagement associatif de ses salariés. Pour le faire dans de bonnes conditions, trois précautions sont à prendre :

- **le respect de la sphère privée des salariés**. L'engagement bénévole relève nécessairement d'une volonté personnelle. Ainsi, l'employeur doit veiller à respecter le libre choix d'engagement des salariés, tout comme celui de ceux qui ne souhaitent pas communiquer leur engagement ;
- **l'équité entre salariés**, afin de proposer des solutions qui permettent à tous les salariés qui le souhaitent de pouvoir s'engager, quel que soit leur sexe, leur catégorie socio-professionnelle (cadre, ouvrier, employé), la nature de leur activité (fonction support, fonction opérationnelle…). L'existence au sein de l'entreprise d'une palette variée d'engagements possibles concourt au respect de cette équité ;
- **la concertation avec les partenaires sociaux** sur l'engagement associatif des salariés, afin de construire des solutions adaptées aux attentes et contraintes des salariés tout autant qu'avec celles des employeurs. Il est sur ce point intéressant de noter que l'engagement associatif des salariés fait encore peu l'objet d'échanges avec les partenaires sociaux, pourtant indispensables afin d'assurer la bonne mise en œuvre de programmes de bénévolat ou de mécénat de compétences. Il existe néanmoins quelques cas d'entreprises ayant partagé le sujet de l'engagement bénévole de leurs salariés avec les partenaires sociaux, tels que le « statut de collaborateur citoyen » de SFR co-construit avec les partenaires sociaux, ou les plans seniors tels que celui d'Orange ayant fait l'objet d'accords d'entreprise.

Focus 1

Les enjeux de l'engagement pour les entreprises

>> IMS-Entreprendre pour la Cité

Nombreuses sont les entreprises ou fondations qui, il y a quelques années encore, ne voyaient pas l'intérêt ou éprouvaient de la difficulté à mobiliser leurs salariés autour d'actions d'intérêt général. Les mentalités ont considérablement évolué et une grande majorité d'entreprises propose désormais à ses collaborateurs de s'impliquer dans ce type d'actions. Le panorama des Fondations et fonds de dotation créés par les entreprises de 2014, publié par IMS-Entreprendre pour la Cité et EY, révélait d'ailleurs que 70 % des structures interrogées proposent d'ores et déjà ce type d'opérations. 23 % des autres envisagent de les mettre en place dans les mois et années à venir.

Une professionnalisation grandissante

En très peu de temps, l'engagement associatif des salariés s'est imposé comme une nécessité pour des entreprises de toutes tailles, répondant en tout premier lieu à une recherche de sens ressentie par de nombreux collaborateurs, exacerbée par le contexte actuel de crise économique et le rallongement des carrières professionnelles.

Aujourd'hui, pour les entreprises membres du réseau IMS-Entreprendre pour la Cité, l'heure n'est plus à la généralisation… mais à la professionnalisation ! L'émergence d'un mécénat plus performant et de nouvelles formes de partenariats innovants répondent à la nécessité d'affecter rigoureusement ses ressources sur des projets à fort impact. Bénévolat et mécénat de compétences - voire pro bono - font de plus en plus l'objet de réflexions plus globales. En lien avec la stratégie RSE de l'entreprise et la politique mécénat qui en dépend, ces actions répondent à quatre grands enjeux ou leviers de performance pour l'entreprise : innovation, réputation et marque employeur, performance sociale/RH et ancrage territorial. Parmi eux, le développement des compétences des collaborateurs et la recherche de cohésion sociale sont les plus prisés. L'engagement associatif des collaborateurs devient peu à peu un outil à part entière de gestion des ressources humaines. Le dispositif de TPS (Temps partiel senior) déployé notamment par Orange pour permettre à des salariés en fin de carrière de mettre leurs compétences au profit d'une association agréée par la fondation incarne par exemple cette nouvelle logique.

Si la plupart des entreprises se concentrent plus prioritairement sur un enjeu, d'autres font le choix de formaliser des programmes d'actions globaux destinés à leurs collaborateurs. Accenture, EY, Deloitte, Capgemini ou BNP Paribas proposent ainsi une sorte d'engagement « à la carte ».

Des logiques d'intelligence collective

Les entreprises visent aujourd'hui à optimiser, voire développer, leurs dispositifs de mobilisation. Un large spectre de formats de mobilisation y sont représentés, allant des actions de solidarité traditionnelles (courses solidaires, collecte de fonds, arrondi sur salaire…) aux dispositifs engageant les compétences professionnelles des collaborateurs (marathon de compétence, détachement à temps complet/partiel…).

Cette diversité d'aspirations se traduit également par la nécessité du sur mesure et par l'apparition d'une multitude de nouveaux formats de mobilisation, propres à chaque projet. Et pour cause, aux approches standardisées, les entreprises les plus en avance préfèrent imaginer des actions dans la continuité de leur partenariat, dans une logique de co-construction avec leur porteur de projet,

afin de faire rimer originalité et efficacité. L'IMS, dont la vocation est de faire se rencontrer entreprises responsables et acteurs de l'intérêt général accompagnent régulièrement ces binômes dans la construction et l'orchestration du dispositif d'implication le plus adapté. De plus en plus, les actions de mobilisation des collaborateurs et de la définition des contreparties sont pensées en amont, lors du montage du partenariat, afin de capitaliser sur une approche complète (mécénat financier et mécénat en nature), au profit d'un engagement fort.

Il n'est pas rare non plus que l'entreprise propose à ses collaborateurs de contribuer à la sélection des associations qui bénéficieront de cette action. Dans ce cas, la phase de cadrage de la démarche est essentielle car elle permet d'assurer la cohérence de l'action avec les axes d'intervention du mécène. Très récemment et pour la première fois, l'IMS a d'ailleurs accompagné l'une de ses entreprises membres dans la mesure du « potentiel d'engagement de ses collaborateurs ». Une étape qui, de plus en plus, se révèle essentielle dans ses dispositifs participatifs…

Une incarnation territoriale

Ces nouvelles tendances et pratiques se généralisent désormais dans l'ensemble du territoire national. Quand les grands groupes déclinent ces opérations au niveau de leurs directions territoriales, ces actions prennent un sens supplémentaire et contribuent au développement de leur ancrage territorial par une présence de proximité visible. De leur côté, les PME ne sont pas en reste. Si leur engagement associatif s'exprime de manière plus informelle et de façon moins cadrée, nombreuses sont celles qui se tournent vers l'IMS pour les aider à formaliser ces engagements citoyens jusqu'alors effectués de manière spontanée. Les clauses RSE inhérentes aux marchés favorisent cette structuration progressive.

Mais en local, au sein des six régions où l'IMS est présent, c'est la logique inter-entreprise qui prédomine et encourage les actions les plus emblématiques. Une logique inter-acteurs même pourrait-on dire, puisque l'IMS se rapproche toujours davantage des collectivités et structures à vocation territoriales (fondations et fonds de dotation territoriaux), afin de coordonner ces démarches multi-entreprises basées sur des projets de proximité.

Sylvain Reymond,
Responsable Mécénat et partenariats de solidarité, IMS-Entreprendre pour la Cité

Focus 2

L'engagement associatif, une solution innovante pour les stages en entreprise

>> Stagiaires Sans Frontières

Coralie, Juliette, Umang, Henri et plus d'une vingtaine de jeunes expérimentent un concept innovant : des stages partagés entre entreprises et associations. Ici. En France.

Grâce à Stagiaires Sans Frontières (SSF), ces étudiants travaillent simultanément pour une entreprise et une association qui appartiennent au même éco-système.

Dans la plupart des cas, ils travaillent chaque semaine quatre jours en entreprise et un jour en association. Le tout pendant une durée de six mois. Leur double mission correspond à leur domaine de formation et leur permet de:

- se développer et d'exprimer leur potentiel ;
- découvrir deux univers ;
- s'engager pour la société.

Plus qu'un double stage, ces expériences sont un moyen concret de créer ou renforcer des synergies entre organisations.

Après un an et demi de travail, cette bonne idée, devenue réalité à petite échelle, gagnerait énormément à se démocratiser pour un grand nombre de stagiaires. Pourquoi le concept est un triple-win pour chaque partie ?

Partons des stagiaires

Aujourd'hui, « les jeunes », souhaitent plus qu'un travail. Ils ne se projetent plus dans une carrière rectiligne. Ils souhaitent rejoindre une entreprise qui nous permette de nous développer, qui nous rende fiers et qui contribue à rendre la société plus belle.

Aux analyses de génération zappeuse, il existe l'idée de génération engagée. Génération engagée qui a pris conscience du champ des possibles offerts par le numérique.

L'étude menée par le BCG et La Conférence des grandes écoles[13] confirme cette tendance de façon impressionnante. La grande majorité des plus de 3000 étudiants et alumni (association d'anciens élèves) sondés trouvent primordial que leur futur travail soit « en phase avec leurs valeurs » (75 %). Quand on les interroge sur les sources de fierté dans leur futur travail ils indiquent à 97 % que ce sera le fait d'avoir été utile pour la société. Un vrai message d'optimisme. En chiffres Stagiaires Sans Frontières, cela se traduit par plus de 2000 candidatures pour la trentaine de stages que nous avons proposés.

Le caractère primordial du sens et le besoin de se sentir utile dans le travail dépasse la simple aspiration générationnelle. Une preuve : cette envie est profondément vécue par les équipes qui accueillent les stagiaires.

Pour les associations

Le dispositif de stage partagé répond à de nombreux enjeux.

Pour n'en citer que deux, c'est tout un moyen concret d'accéder à une ressource.

13. Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi « Et si l'économie sociale et solidaire était une solution ? » - Consultation réalisée auprès des élèves et alumni des grandes écoles/ Janvier 2016 IPSO CGE BCG

« La mission de Maud nous a vraiment aidé à avancer sur le sujet essentiel de la communauté. » Stéphanie Andrieux fondatrice de Benenova

C'est aussi une façon innovante de se connecter ou de renforcer leurs liens avec des entreprises. Un sujet crucial dans un contexte de diminution des subventions publiques.

C'est pour ces raisons que La Croix Rouge, Siel Bleu, Emmaüs Connect, Resto Passerelles ou Les Compagnons Bâtisseurs accueillent des stagiaires SSF.

Pour les entreprises

Le concept de stage partagé répond à des enjeux business. C'est pour cette raison que des entreprises comme L'Occitane, SCOR, Leroy Merlin ou Accenture participent à notre initiative.

Les stages partagés constituent notamment un excellent moyen d'attirer des profils de jeunes engagés, curieux et autonomes et de se différencier en termes de marque-employeur.

Les entreprises font face à un second enjeu encore plus crucial. L'enjeu de s'adapter à la rupture numérique qui implique une modification de la structuration du travail, une obsolescence accrue des compétences et une possibilité de disparition rapide de leurs activités.

Les entreprises ont tout intérêt à développer chez leurs futurs employés une capacité d'adaptabilité et d'apprentissage en continu car les métiers ne cessent de se renouveler.

Le temps partagé avec des associations, qui disposent de peu de ressources et traitent de problématiques complexes, constitue un superbe terrain d'apprentissage pour développer la créativité, l'empathie et l'adaptabilité.

Le risque de disruption oblige les entreprises à s'ouvrir à leur écosystème pour être mieux connectées avec leurs marchés. Or l'innovation naît du décloisonnement et n'est que le fruit d'intersections plus ou moins volontaires. Nos stages hybrides constituent pour les entreprises un laboratoire du travail de demain et d'innovations croisées au service de la société.

Et il existe de nombreuses autres raisons[14], notamment en termes de communication et de mobilisation interne, pour que les entreprises s'invitent à investir la piste du travail partagé et engagé.

Inventons ensemble le travail de demain

Chez SSF, nous sommes convaincus que chaque individu a besoin de prendre une part active aux projets d'intérêt général.

Au-delà des individus, nous sommes également convaincus que notre société a besoin d'une meilleure coopération entre organisations à l'échelon local.

Nous sommes convaincus que les individus qui composent les organisations, c'est à dire nous tous, seront les déclencheurs de cette transformation.

Les belles histoires permises par nos stages partagés sont la preuve que le décloisonnement est créateur de richesses et de synergies. Aujourd'hui, grâce à Adrien et Rémi, les soupes de l'ANDES sont distribuées dans les frigos connectés de Les 2 Vâches, et Alizée mobilise le réseau de la Société Générale pour augmenter les dons collectés par l'Agence du don en nature.

Les stages partagés entre entreprises et associations constituent notre premier pas. Un premier pas qui répond à la demande d'engagement de la jeunesse.

On nous prédit qu'avec la robotisation et l'intelligence artificielle entre un quart et trrois quart des emplois vont disparaître. Et si on en profitait pour inventer le travail de demain… dès aujourd'hui?

Felix de Monts,
Initiateur de Stagiaires Sans Frontières

14. L'excellente étude de Business Value of Pro Bono résume parfaitement ces enjeux

2. Les enjeux pour le salarié

2.1 Un engagement bénévole en développement

Le bénévolat concerne 16 millions de français[15], dont 12,7 millions au sein d'associations. Parmi eux, 5,5 millions ont entre 35 et 64 ans[16].

Le bénévolat associatif[17] est en croissance. Il connait une augmentation de 12 % entre 2010 et 2013. En 2013, seuls 17 % des actifs expriment ne pas avoir envie de s'engager bénévolement au sein d'une association[18].

Si la volonté d'engagement ne faiblit pas, elle se modifie :

- le **mode d'engagement bénévole évolue**, pour des engagements plus ponctuels et ciblés ;
- **les bénévoles souhaitent de plus en plus s'investir sur des actions concrètes** dans une volonté de « se sentir utiles ». De façon parallèle se développe une réticence à prendre des responsabilités de pilotage de l'association, beaucoup plus exigeantes en termes de disponibilité et de responsabilité.

S'il n'existe donc pas globalement de « crise de bénévolat », les associations rencontrent de vraies difficultés pour le renouvellement de leur gouvernance.

2.2 Quatre motivations principales au bénévolat associatif

Quatre types de motivations amènent les individus à s'engager bénévolement au sein d'une association :

Les quatre motivations des individus dans l'engagement associatif

15. Source : Le Paysage associatif français, Lionel Prouteau - Viviane Tchernonog

16. Source : La Situation du bénévolat en France en 2013, France Bénévolat

17. Le bénévolat associatif est l'une des formes du bénévolat. Le bénévolat peut également se réaliser dans d'autres cadres : partis politiques, syndicats professionnels, bénévolat informel (par exemple, aidants familiaux)

18. Source : Etude 2013 IFOP – MJSEPVA « Les Actifs et les dispositifs d'aménagement du temps de travail facilitant la pratique du bénévolat »

Concrétiser son engagement citoyen

L'association est un lieu d'incarnation de l'engagement des individus. Elle offre un cadre privilégié pour concrétiser son envie d'agir collectivement au service d'un objectif commun.

Renforcer ses liens sociaux

Le lien social est une forte motivation. Il fait écho au rôle de cohésion sociale et de promotion du « vivre ensemble » de l'association. Par l'engagement bénévole, l'association permet à l'individu, d'une part, d'intégrer un collectif partageant les mêmes objectifs et, d'autre part, de rencontrer de nouvelles personnes en dehors de ses cercles sociaux, familiaux et professionnels habituels.

Se construire en se rendant utile

L'engagement associatif permet à l'individu de s'épanouir en développant le sentiment de se rendre utile. C'est une forme de réponse à la « quête de sens » de plus en plus évoquée comme une nécessité pour construire une vie équilibrée. De plus, en environnement associatif, l'individu dispose d'un sentiment de reconnaissance qui peut compléter celui existant en entreprise.

Développer ses compétences relationnelles et professionnelles

L'individu, par l'engagement associatif, développe de nouvelles compétences relationnelles : le sens du collectif et le travail en équipe, la capacité d'adaptation, la prise d'initiative, le développement du réseau... L'engagement dans les associations permet également de développer de nouvelles compétences professionnelles, qu'elles soient liées à son activité professionnelle actuelle, ou qu'elles relèvent d'autres champs. Par ailleurs, le management d'équipes bénévoles est une expérience très riche et l'environnement associatif, en favorisant l'esprit d'initiative et d'innovation par les expérimentations de terrain, développe la créativité de l'individu. C'est notamment une manière de consolider des phases de transition professionnelle (mobilité fonctionnelle, changement d'orientation, préparation à la retraite).

Ces quatre motivations reposent sur un point commun : **le plaisir de s'engager**.

2.3 Un enjeu de conciliation des temps sociaux

Les différentes formes d'engagement

L'engagement associatif peut se réaliser sous différentes formes. Il existe trois natures de missions : les **actions dites « de terrain »**, les **responsabilités assumées au sein de l'association** (notamment au travers d'une participation à la gouvernance) et les **mandats de représentation** de l'association (en particulier représentation auprès des instances publiques qui financent).

Ainsi, être bénévole peut correspondre à des exercices distincts :

- les actions de terrain représentent toutes les activités opérationnelles d'une association ;
- les responsabilités correspondent à l'ensemble des activités liées à la fonction d'élu au sein de l'association et aux fonctions de pilotage de l'association ;
- les mandats de représentation correspondent aux activités de représentation d'une association aux réunions d'une commission ou d'une instance publique.

Un enjeu de conciliation des temps sociaux

Si les salariés sont soucieux de se mettre au service de causes qui leur tiennent à cœur, **cet engagement doit être compatible avec leurs autres engagements, professionnels mais aussi familiaux et personnels.**

Selon la nature de la mission bénévole, l'intensité d'engagement du salarié diffère et génère des contraintes d'organisation personnelle très variables, que ce soit en termes de temps ou de responsabilité. De plus, il convient de distinguer deux modalités d'action selon que l'activité est liée ou non à des contraintes externes. En effet, une activité nécessitant une présence à horaire fixe (exemples : participation à une réunion d'instance publique pour l'association, temps de réunion en direction de l'association, accueil de bénéficiaires lors d'horaires fixes...) ne pose pas les mêmes contraintes qu'une activité dont la réalisation peut se moduler selon la disponibilité du salarié.

La recherche du juste équilibre entre les différents temps sociaux du salarié est un élément essentiel pour permettre un épanouissement constructif de l'individu. Cet équilibre est de plus différent d'un individu à un autre. Ainsi, au sein des entreprises, **l'existence de différentes possibilités pour exercer son engagement bénévole est un élément déterminant pour mobiliser un nombre important de salariés.**

Conjuguer vie professionnelle et parcours bénévole

>> Recherches & Solidarités

Les « *envies d'agir* » se multiplient aujourd'hui à tout âge, sous l'effet de facteurs convergents qui s'entretiennent mutuellement : le contexte économique et social fait émerger des besoins parfois vitaux ; le climat de défiance vis-à-vis des politiques et des institutions fait porter beaucoup d'espoir sur la société civile ; la recherche de sens est exprimée par de plus en plus de Français… La loi aussi s'empare des initiatives de solidarités quand elle institue le don de jours de repos au bénéfice d'un collègue ayant la charge d'un enfant atteint d'une maladie ou d'un handicap. Comment ces envies d'agir se traduisent-elles chez les bénévoles qui sont en activité professionnelle que nous nommerons ici « les actifs », par commodité ? Sont-ils plus nombreux qu'avant ? Quelles sont leurs motivations ? Comment parviennent-ils à concilier leur engagement associatif avec leurs vies personnelle, professionnelle et familiale ?

Une progression régulière

Un Français sur quatre est aujourd'hui engagé bénévolement dans une association, en progression depuis six années (22,6 % en 2010 et 24,6 % en 2013), selon les trois enquêtes réalisées par l'IFOP pour France Bénévolat et Recherches & Solidarités. Dans un parcours de vie, les plus jeunes sont proportionnellement un peu moins nombreux en associations (21 %), les actifs se situent sensiblement à la moyenne générale (25 % en 2016), et les plus de 65 ans, plus disponibles, sont environ 35 % en 2016.

On ne sera pas étonné, compte tenu de la nécessité de concilier les obligations professionnelles et l'engagement bénévole, de constater que la proportion des actifs intervenant d'une manière régulière, c'est-à-dire sur un rythme hebdomadaire, se situe aux alentours de 10 %, quand elle est de l'ordre de 20 % parmi les plus de 65 ans.

L'évolution observée entre 2010 et 2016 montre une progression régulière de la proportion des actifs bénévoles dans une association, surtout parmi les 35-50 ans. Elle tranche un peu avec un très léger recul observé parmi les plus de 65 ans.

Des engagements pour les autres et aussi pour soi

Pour toutes les générations, l'envie d'agir ou de s'engager repose avant tout sur le souhait d'être utile pour les autres et pour la société en général. Les autres motivations principales que sont l'épanouissement personnel et la cause défendue arrivent plus loin.

Interrogés dans le cadre d'une enquête qui leur était spécifiquement consacrée[19], les actifs ont confirmé leurs ressorts altruistes. Plus de la moitié d'entre eux souhaitent mettre leurs compétences professionnelles au service d'une cause d'intérêt général et apporter un sens à leur vie, au travers de leur engagement.

L'esprit d'équipe et la poursuite d'un projet collectif sont aussi un moteur d'engagement pour un tiers de ces bénévoles. Et ils sont 18 % à déclarer que leur activité bénévole est un moyen de surmonter leurs insatisfactions professionnelles. Ces deux motivations concernent tout particulièrement les personnes au niveau de diplôme modeste, comme une façon de compenser un manque d'épanouissement dans leur métier.

19. Enquête 2012 du Baromètre d'opinion des bénévoles de Recherches & Solidarités. Résultats publiés dans « La France bénévole 2012 », sous la direction de Cécile Bazin, Jacques Malet, Roger Sue et Dominique Thierry

Des expériences bénévoles utiles au plan professionnel

Pour les deux tiers des actifs, l'action bénévole a au moins une influence positive sur leurs objectifs professionnels : en tout premier (38% des réponses), la capacité de prendre du recul par rapport aux objectifs professionnels, sans doute en lien avec le sens qu'ils trouvent dans leur activité bénévole. Vient immédiatement après la possibilité d'utiliser en milieu professionnel des compétences acquises dans le bénévolat (36 %). Quant aux capacités à travailler en équipe déjà évoquées comme motivation, elles sont aussi, pour 28 % de ces bénévoles, un atout dans leur activité professionnelle.

Conscients des aptitudes et des compétences développées dans leur engagement, ces actifs n'hésitent pas à le mentionner dans leur CV : ils sont 47 % à le faire systématiquement pensant ainsi faire la différence avec d'autres candidatures et 29 % à l'indiquer en fonction des circonstances. Ils sont aussi 11 % à ne pas y faire référence, ne sachant pas comment faire. Mais, s'ils sont très enclins à afficher leur activité bénévole dans leur CV, ils sont nettement moins tentés d'en parler à leur employeur, lorsqu'ils sont en poste : 35 % ne l'ont pas mis au courant, le plus souvent par discrétion ou parce que l'occasion ne s'est pas présentée, et peut-être encore trop souvent par prudence ou peur de sa réaction (5 %).

Plus de conviction encore parmi les moins diplômés

Comme indiqué précédemment, leurs motivations sont nettement plus affirmées, notamment pour participer à des « *activités en équipe* » et pour « *compenser* » des insatisfactions professionnelles. Plus affirmatifs encore sur les compétences et les aptitudes acquises grâce au bénévolat, ils hésitent à le mentionner dans leur CV et à le valoriser. Bien sûr, ils mériteraient d'être encouragés et accompagnés dans ce sens.

Forts de ces constats, ils devraient être plus nombreux à pousser les portes des associations. On sait en effet que seulement 30 % des personnes peu diplômées adhèrent à une association contre plus de 60 % parmi les diplômés de l'enseignement supérieur (enquêtes BVA 2010 – INSEE 2016). Ceci est d'autant plus regrettable que, les témoignages et les enquêtes le montrent, non seulement ils vivent plus intensément leur activité bénévole, mais ils constituent aussi un réel vivier pour les associations. Comme nous l'avons démontré, une fois adhérents, ils sont proportionnellement plus nombreux à s'impliquer comme bénévoles, et plus enthousiastes aussi.

En signe d'encouragement, et pour lever une barrière que certains jugent infranchissable, notons que les trois quarts des bénévoles interrogés en 2012 parvenaient sans difficulté à trouver un bon équilibre entre leur activité bénévole et leur activité professionnelle. Et rappelons les multiples façons qui permettent à chacun de s'épanouir dans le bénévolat et la solidarité en général : les missions ponctuelles, le bénévolat à distance depuis l'ordinateur, l'engagement sur les réseaux sociaux…

Jacques Malet,
Président de Recherches & Solidarités

3. Les enjeux pour les associations et le territoire

3.1 L'engagement bénévole au cœur de la spécificité associative

Particulièrement dynamique, le secteur associatif compte environ 1,3 million d'associations avec une augmentation annuelle nette de l'ordre de 35 000. Il représente 104 Mds € de budget, soit avec la valorisation monétaire du bénévolat, près de 4 % du PIB français[20]. 1,9 million de salariés agissent en pleine complémentarité avec les bénévoles.

Les associations portent **trois missions d'intérêt général pour le territoire** :

- être le **lieu d'incarnation de l'engagement**, l'association étant un lieu où l'épanouissement individuel peut se construire à partir d'un projet collectif ;
- être un **capteur de « signaux faibles » et un expérimentateur** de solutions nouvelles et concrètes, grâce à la proximité avec les fragilités et les territoires ;
- être un **opérateur de solutions de proximité,** là où ni les entreprises, ni la puissance publique ne peuvent intervenir, notamment grâce à la capacité de recours au bénévolat.

Le bénévolat est un des fondements du modèle organisationnel et économique des associations :

- le bénévolat est l'essence même de la vie associative. La loi 1901 stipule : « L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. »[21] ;
- une majorité d'associations repose uniquement sur le bénévolat (88 % d'entre elles) ;
- la contribution des 12 millions de bénévoles associatifs est valorisée à hauteur de 39 Mds€, soit un tiers de la contribution au modèle socio-économique du secteur.

Le bénévolat évolue aujourd'hui dans un contexte en profonde mutation que l'on peut synthétiser autour de trois axes : une augmentation des besoins des populations et territoires fragiles, une raréfaction des ressources associatives et une complexification des modes d'intervention des associations.

En premier lieu, l'évolution du secteur est marquée par une **très forte augmentation des besoins des territoires et des personnes fragiles**, qui nécessitent une intervention du secteur associatif. Ce dernier est une source essentielle d'innovation sociale en France. Les associations sont le troisième pilier socio-économique aux côtés de la puissance publique et des entreprises, avec un mode d'action profondément complémentaire.

Parallèlement, les associations sont confrontées à une **raréfaction de leurs ressources**[22] :

- leurs ressources financières, avec notamment un part importante de commandes publiques aux côtés des subventions publiques ;
- leurs ressources humaines, par l'évolution des attentes des bénévoles plus impliqués dans l'action et moins dans le pilotage et la gouvernance.

Par ailleurs, le monde associatif connaît une **forte complexification de son mode d'intervention** : essor du salariat qu'il convient d'articuler avec le bénévolat, technicisation des activités bénévoles et

20. Source : Insee, enquête Associations 2014

21. Source : Legifrance, Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat

22. Source : Le Paysage associatif français, 2012, Viviane Tchernonog

démultiplication des interlocuteurs territoriaux tant sur le plan international que local, notamment en période de construction des nouvelles régions françaises.

3.2 Les enjeux de l'engagement bénévole des salariés pour les associations et le territoire

Le bénévolat des salariés des entreprises répond aujourd'hui à un **fort enjeu de renforcement des associations** :

Par la diversité des participants au projet associatif

L'intergénérationnel, tout comme d'autres formes de diversité de profils, est un facteur clé de succès de la consolidation et de la pertinence des projets associatifs. La présence de bénévoles en activité, et non uniquement de jeunes ou de retraités est, ainsi essentielle. Cette mixité, tant sociale que culturelle, est l'une des caractéristiques des associations, qui sont des lieux créateurs de lien social et d'expression du vivre ensemble.

Par la consolidation des compétences

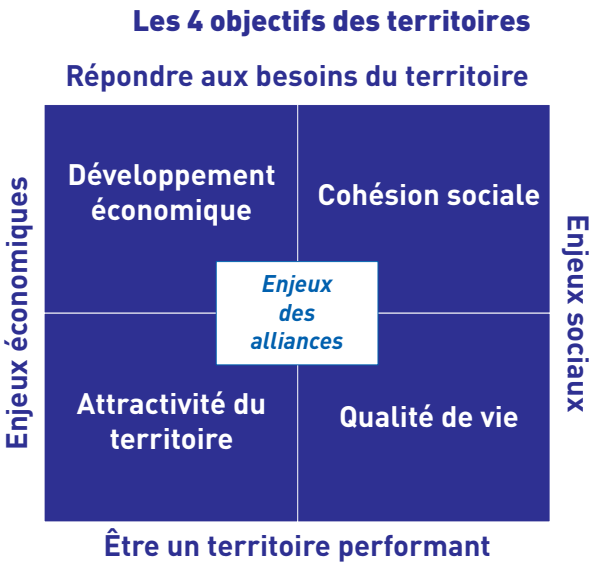
Dans un contexte où le poids des associations, comme troisième pilier du paysage socio-économique français, augmente, l'exigence de développement de nouvelles compétences s'accroît (exemples : ressources humaines, gestion financière, systèmes d'information, communication...). L'intégration de bénévoles salariés, disposant d'une expérience professionnelle exercée dans un autre cadre, contribue à enrichir les pratiques des associations.

Par le renouvellement et le rajeunissement de la gouvernance associative

Cette question devient une priorité pour de nombreuses associations. Tout comme le renouvellement des salariés en raison de la pyramide des âges (600 000 départs à la retraite d'ici 2020), celui de la gouvernance associative est fondamental pour la pérennisation et le développement de l'action.

Par le renforcement de la mobilisation collective autour du projet associatif

La participation active des bénévoles à la définition du projet commun, dans une dynamique d'ouverture, est l'une des clés de la mobilisation des énergies. La vision des salariés des entreprises vient compléter celle d'autres catégories de bénévoles. Cette articulation est essentielle non seulement au bon fonctionnement de l'association, mais aussi à la pertinence des actions réalisées.



Par ailleurs, **le bénévolat des salariés est, sur les territoires, une clé d'entrée des partenariats entre associations et entreprises**. En permettant, par des actions concrètes, de tisser des liens entre deux organisations qui vont pouvoir développer des partenariats, **l'engagement associatif des salariés concourt à la réponse aux enjeux socio-économiques du territoire.** Ces enjeux se structurent autour de quatre objectifs : le développement économique, la cohésion sociale, l'attractivité du territoire et la qualité de vie.

Cette première partie nous montre qu'il existe aujourd'hui, tant pour les entreprises, pour les associations et le territoire que pour les salariés, un enjeu et une envie de développement de l'engagement bénévole. L'entreprise est aujourd'hui l'un des acteurs pouvant jouer un rôle prépondérant, ayant la possibilité de mettre en place différentes solutions favorisant l'engagement bénévole de ses salariés. Ces solutions sont décrites dans la deuxième partie du présent guide.

Focus 4

L'Impact du bénévolat de compétences dans la société

>> Passerelles & Compétences

Créée en 2002, Passerelles & Compétences (P&C) a pour vocation de développer le bénévolat de compétences auprès de bénévoles et au profit d'associations humanitaires et solidaires.

P&C connaît un essor significatif avec, sur les trois dernières années, un accroissement très sensible du nombre de bénévoles (6 000 à début 2016), et une accélération des missions réalisées (887 en 2015 contre 232 en 2011). L'association est implantée sur tout le territoire avec 20 antennes régionales.

Ce succès tient d'une part à la satisfaction de besoins en compétences des associations, d'autre part à la possibilité offerte aux bénévoles qui sont actifs à 80 % et autres de s'investir dans des missions ponctuelles, compatibles avec leurs activités professionnelles et personnelles, généralement pour des durées courtes et au moment qui leur convient. L'analyse des compétences et des souhaits des bénévoles, ainsi que des besoins des associations en amont aboutit à une feuille de route précise définissant le contenu de la mission à réaliser, que les deux parties, bénévole et association, valident.

Une étude récente de P&C, basée sur les bilans de fin de mission et d'impact à moyen et long terme, met en perspective l'articulation des projets individuels (224 bénévoles ont rempli les questionnaires) et des projets associatifs (205 associations ont répondu) à partir des enjeux des uns et des autres. C'est une satisfaction largement partagée qui en émerge, fondée sur une très bonne adéquation de l'offre de compétences aux besoins.

La population d'enquête des bénévoles se caractérise ainsi : un peu plus des deux tiers sont en activité[23] (salariés ou à leur compte), 69 % appartiennent à la tranche d'âge des 35-64 ans[24]. Les femmes sont légèrement majoritaires avec 56 % de l'effectif total. Ce sont en majorité des personnes ayant déjà une expérience de bénévolat, et près de la moitié intervient dans plusieurs associations, montrant ainsi leur capacité à dégager du temps pour le bénévolat.

Les objectifs de l'engagement associatif s'inscrivent globalement dans des enjeux sociétaux, personnels et relationnels. En effet, les motivations trouvent leurs ressorts dans le désir :

- d'être utile à la société ;
- de nourrir des valeurs de partage (ici les compétences) et de solidarité pour une cause non marchande ;
- de rechercher de nouveaux contacts et relations.

En choisissant d'offrir leurs compétences, ces bénévoles restent dans leur domaine de prédilection et trouvent probablement une forme de reconnaissance à prolonger leur savoir-faire professionnel dans un cadre différent de leur quotidien, tout en renforçant le lien social. Ils disent expérimenter à cette occasion des savoir-être complémentaires à ceux rencontrés habituellement dans les entreprises, et parfois développer encore davantage certaines compétences, comme par exemple l'adaptabilité et la réactivité, et se confronter à des méthodes de travail différentes de leurs pratiques. Les associations leur reconnaissent d'ailleurs ce savoir-être.

En retour, les bénévoles disent découvrir le monde associatif et modifier les représentations qu'ils en avaient ; certains constatent notamment une professionnalisation en cours au-delà du seul militantisme qui ne suffit plus aujourd'hui. Pour ceux dont ce n'est pas la première expérience, le bénévolat de compétences

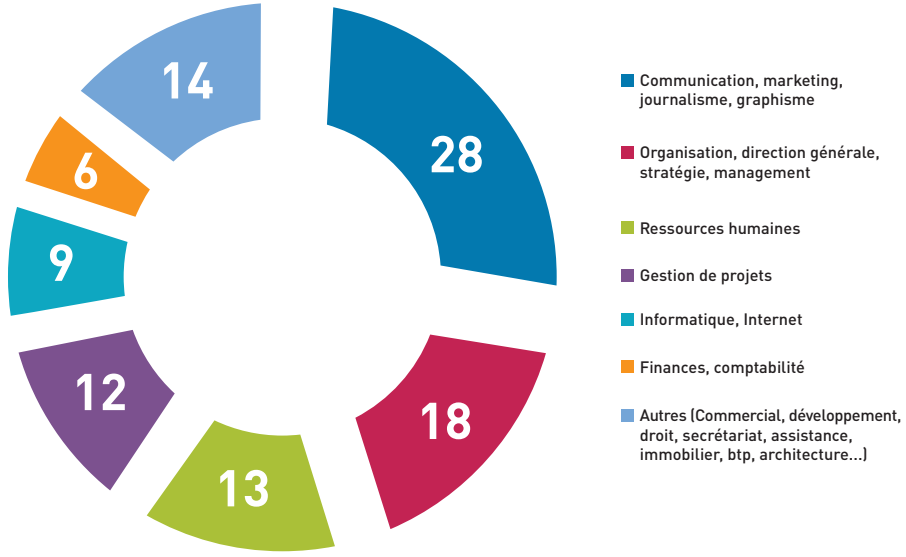
23. 21 % sont retraités

24. 14 % ont de 20 à 34 ans, et 17 % ont plus de 65 ans

semble renforcer leur envie d'intervenir dans le monde associatif (deux tiers environ des personnes interrogées se disent prêtes à y travailler), et l'on peut penser que le bénévolat de compétences est un levier pour le sentiment d'utilité, et le sens donné à ses actions, en plus d'être gratifiant pour l'individu. La majorité des personnes déclare témoigner de leur expérience dans leur environnement proche, sur des réseaux sociaux professionnels (LinkedIn par exemple), et le mentionner sur leur CV.

Quant aux associations, une très grande majorité d'entre elles attribue une note de satisfaction supérieure à 8 sur une échelle de 10.

Les missions réalisées mobilisent des compétences dans des domaines très variés (cf. répartition ci-dessous en %) pour lesquelles les associations n'ont ni les ressources en interne ni le financement nécessaire pour les acquérir :



Que ce soit directement ou indirectement, les missions de bénévolat de compétences servent le projet associatif. Globalement, à moyen terme, elles accompagnent l'évolution stratégique, améliorent la visibilité de l'association et contribuent à l'optimisation des outils et des process.

Les associations affirment, dans 40 % des cas, qu'elles n'ont d'autre solution que le recours au bénévolat de compétences au regard du nombre d'heures de travail et du coût qu'elles auraient généré. Il ressort donc clairement que le bénévolat de compétences constitue un levier pour le modèle socio-économique des associations (la moitié ont un budget inférieur à 100 000 euros et emploie moins de 5 salariés) en apportant des ressources humaines qualifiées.

Mais il se pourrait que beaucoup d'entre elles, surtout celles de taille peu importante, en méconnaissent l'existence.

Laurence Quenedey,
Responsable communication, Passerelles & Compétences

L'implication des entreprises dans le développement de l'engagement associatif des salariés

Repères

Les entreprises souhaitant développer l'engagement associatif de leurs salariés sont amenées à se poser trois types de questions :

- Dans quel objectif l'entreprise souhaite-t-elle développer l'engagement de ses salariés au sein d'associations ?
- Quelles peuvent être les modalités pratiques de cet engagement ?
- Peut-il s'inscrire dans le cadre de solutions réglementaires ?

L'articulation des réponses à ces trois questions suscite la création de solutions spécifiques à chaque entreprise, propres au projet porté par l'entreprise, à son histoire et à sa culture.

1. Les modèles au sein de l'entreprise favorisant l'engagement associatif des salariés

1.1. Deux logiques d'implication pour l'entreprise

L'entreprise dispose de plusieurs possibilités afin de faciliter ou développer l'engagement associatif de ses salariés. Son implication peut suivre deux grandes logiques : une logique de ressources humaines et/ou une logique de réalisation de son propre engagement sociétal.

L'entreprise peut développer l'engagement associatif de ses salariés dans une logique de ressources humaines. Elle vise le bien-être, la mobilisation ou encore le développement des compétences de ses salariés :

- soit en leur permettant d'aménager leur temps de travail afin de réaliser leurs autres temps sociaux (temps familial, temps bénévole, temps personnel...). Ainsi le salarié peut mener à bien des activités bénévoles qu'il aura lui-même identifiées, quel qu'en soit l'objet, sans qu'il soit obligé d'en informer son employeur. Cette logique, par principe individuelle, relève de la politique managériale de l'organisation dans le cadre du dialogue social ;
- soit en mobilisant ou sensibilisant collectivement les salariés autour d'un évènement porteur de sens pour l'entreprise en lien avec une association (action pouvant aller du coup de main donné à l'association à la formation de salariés avec l'appui de l'association)

  > Dans cette logique, la réponse aux besoins du salarié (aménagement des temps, motivation...) est la motivation première de l'entreprise, la réponse aux besoins des associations étant une conséquence positive de cette motivation.

L'entreprise peut également développer l'engagement associatif de ses salariés dans la logique de son propre engagement sociétal. Elle peut mettre en place des projets dans une démarche collective où l'ensemble des salariés sont invités à s'associer s'ils le souhaitent. Quelle qu'en soit la forme juridique (mécénat de compétences, bénévolat...), l'engagement associatif devient alors partie constituante du projet sociétal de l'entreprise. Que cet engagement soit à l'initiative de l'employeur ou du salarié, l'entreprise est « co-investisseur » de l'action.

Dans cette logique, la réponse aux besoins de la société (besoins sociaux, sociétaux, économiques, environnementaux...) par le soutien du projet de l'association est la motivation première de l'entreprise, la réponse aux besoins du salarié étant une conséquence positive de cette motivation.

1.2. Cinq modèles d'implication

Partant de ces deux logiques, cinq modèles d'implication de l'entreprise dans l'engagement associatif de ses salariés se dessinent :

Les modèles d'implication des entreprises dans l'engagement associatif des salariés

LOGIQUE RH ▶ ◀ LOGIQUE SOCIÉTALE

Articulation des temps	Mobilisation RH	Mise à disposition de compétences	Partenariat associatif	R&D sociétale
Proposer aux salariés des solutions d'articulation du temps professionnel avec leurs autres temps sociaux (bénévole, personnel, familial...)	Mobiliser et sensibiliser les salariés autour d'un projet collectif porteur de sens	Mettre à disposition d'associations du temps et des compétences de salariés, sans acteurs partenaires prédéfinis par l'entreprise	Mettre à disposition d'associations du temps et des compétences de salariés avec des acteurs partenaires définis par l'entreprise	Construire avec les associations une R&D sociétale, dans le cadre d'un partenariat stratégique de l'entreprise

Dans une logique RH

L'articulation des temps. Dans ce modèle, l'entreprise propose aux salariés des solutions leur permettant d'articuler leur temps de travail avec leurs autres temps sociaux, qu'il s'agisse de temps accordé à la famille, à des activités personnelles... ou encore à un bénévolat dans une association, quelle que soit l'association ou la nature du bénévolat, celui-ci relevant du temps privé du salarié.

Ainsi, l'entreprise prend en compte la pluralité des temps de ses salariés et facilite la réalisation de ces temps comme un élément de bien-être au travail et de motivation de ses salariés.

Le type de bénévolat est choisi par le salarié et réalisé sur son temps personnel. Il n'existe donc pas dans ce cas de lien entre l'entreprise et une association.

Ce type de solution a, par exemple, été mené par la PME Maviflex, réalisant une activité industrielle de fabrication de portes automatiques, et ayant mis en place une politique de flexibilité des temps pour l'ensemble de ces salariés, afin que ces derniers puissent réaliser, en adéquation avec leurs horaires de travail, leurs activités personnelles, dont les activités bénévoles associatives. (cf. Études de cas). C'est encore la CEGOS qui propose à ses salariés de partir en mission humanitaire via le congé solidaire de PLANÈTE URGENCE se réalisant sur leur temps de congés.

NB : Ces exemples sont détaillés dans les études de cas accompagnant le présent guide.

La mobilisation RH. Dans ce modèle, l'entreprise souhaite mobiliser et sensibiliser ses salariés autour d'un projet collectif porteur de sens, par le bénévolat associatif. Cette mobilisation RH peut alors revêtir différentes formes : une journée de mobilisation au sein d'une association, une formation/sensibilisation des salariés, la visite d'associations locales...

Il s'agit bien ici d'une solution réalisée dans l'optique d'une politique RH, l'objectif principal étant la mobilisation des salariés. Les engagements bénévoles sont ainsi organisés par l'entreprise. Ils suscitent la création de relations ponctuelles entre l'entreprise et une/des associations.

Ainsi, la Caisse d'Épargne Loire Centre organise chaque année, au mois de juin, une semaine de la Solidarité avec une moyenne de 25 actions proposées. C'est encore L'ORÉAL qui organise le L'ORÉAL Citizenday, une journée pendant laquelle chaque collaborateur qui le souhaite, en France et dans les filiales, peut aider une association par une action concrète autour de cinq axes : handicap, partage intergénérationnel, emploi, environnement et lutte contre la précarité.

NB : Ces exemples sont détaillés dans les études de cas accompagnant le présent guide.

Dans une logique sociétale

Le partenariat associatif. Ce modèle consiste pour l'entreprise en la mise à disposition gracieuse du temps et des compétences des salariés pour des associations, dans le cadre d'une politique partenariale qu'elle entretient avec une association.

Dans ce cas, les salariés sont invités à s'engager au sein des associations définies par l'entreprise.

Elles relèvent de temps offert par l'entreprise et/ou de contribution volontaire du salarié, et s'intègrent dans un partenariat avec les associations.

C'est le cas, pour exemple, des missions de conseil, d'étude ou de formation réalisées par les salariés d'Algoé consultants auprès des associations partenaires de l'entreprise. C'est encore le cas par exemple de la PME Gattefossé, fabriquant des composants pour l'industrie de la Santé et de la Beauté, qui a mis en place un mécénat de compétences auprès de la faculté de pharmacie de Vientiane, au Laos, sur l'utilisation des excipients et la technologie pharmaceutique moderne.

NB : Ces exemples sont détaillés dans les études de cas accompagnant le présent guide.

La R&D sociétale. L'entreprise dispose d'une politique de R&D sociétale co-construite avec des partenaires associatifs, pour répondre à des enjeux en lien avec son cœur de métier (ex : la mobilité pour un constructeur automobile).

Les possibilités pour les salariés de s'engager au sein des associations sont définies par l'entreprise et répondent aux axes de la politique sociétale de l'entreprise. Le temps passé par les salariés au sein des associations est pris en charge financièrement par l'entreprise. Il existe dans ce cas des partenariats stratégiques entre l'entreprise et les associations.

C'est le cas des garages solidaires Renault, proposant des produits et services de qualité à prix coûtants aux personnes en situation de précarité, qui sont développés par les salariés volontaires des garages Renault. C'est encore le cas du Collectif pour l'emploi, où des salariés de cinq fondations d'entreprise (Accenture, ADECCO, AG2R La Mondiale, SFR et Vinci) développent une solution innovante visant à favoriser l'employabilité des métiers d'avenir ou en tension en soutenant et mettant en relation les initiatives de terrain.

NB : Ces exemples sont détaillés dans les études de cas accompagnant le présent guide.

Au croisement d'une logique RH et d'une logique sociétale se trouve le modèle de mise à disposition de compétences. Ce modèle consiste dans la mise à disposition d'associations du temps et des compétences des salariés, sans axes ni acteurs bénéficiaires nécessairement prédéfinis par l'entreprise.

Cette solution relève bien d'une logique sociétale, étant accompagnée par l'entreprise, mais se réalise dans une logique de politique RH, laissant au salarié le libre choix de son engagement. Le temps passé au sein des associations peut être offert par l'entreprise ou se réaliser sur le temps personnel des salariés, parfois dans une solution de co-investissement. Dans ce modèle, les relations avec les associations

se réalisent selon les opportunités, notamment celles suscitées par les salariés.

C'est le cas, pour exemple, des différentes solutions d'engagement proposées aux collaborateurs SFR par la Fondation SFR. Que ce soit dans le cadre du fonds de soutien citoyen, par le statut de collaborateur citoyen, ou encore avec le congé solidaire, le collaborateur peut proposer des associations qui lui tiennent à cœur, dans le cadre de projets répondant aux besoins de populations fragilisées.

NB : Ces exemples sont détaillés dans les études de cas accompagnant le présent guide.

Loin de s'opposer, ces cinq modèles peuvent naturellement se compléter. On observe d'ailleurs qu'afin de développer l'engagement associatif des salariés d'une entreprise, il est important que cette dernière propose plusieurs possibilités d'implication à ses salariés. L'engagement associatif d'un salarié relevant de sa volonté individuelle, de ses motivations, et étant fortement lié à ses contraintes personnelles et familiales, une seule solution ne peut convenir à l'ensemble des salariés.

C'est le cas, par exemple, de la Fondation Accenture France, proposant six modalités différentes d'engagement associatif de ses salariés (réalisation de missions longues, ateliers solidaires, congés solidaires, appui à des expérimentations de R&D sociétale, micro-prêt, micro-don).

Focus 1

L'engagement bénévole des actifs : des enjeux forts pour la RSE, pour les associations et pour eux-mêmes !

>> France Bénévolat

Pour mémoire, c'est parmi les actifs que l'on rencontre le plus de bénévoles (plus de 50 % des 13 200 000 bénévoles recensés par la dernière enquête menée par l'IFOP, début 2016, pour le compte de France Bénévolat, avec l'appui de Recherches & Solidarité et le Crédit Mutuel)[25].

Dans cet ensemble global de 6 à 7 millions d'actifs bénévoles, il conviendrait de distinguer (mais nos enquêtes ne le permettent pas) :

- ceux qui font du bénévolat strictement dans leur sphère privée, probablement le plus grand nombre ;
- ceux qui en font parce qu'ils ont eu une impulsion, une information, une invitation « à faire » de la part de leur employeur ou « du corps social » de leur entreprise (collègues, responsables hiérarchiques, représentants du personnel) ;
- ceux qui en font sur leur temps de travail (« mécénat de compétences »).

Cet article se focalise sur ces deux dernières catégories pour identifier les enjeux et les leviers de la RSE permettant de renforcer cet engagement.

Un contexte spécifiquement français

Dans un contexte de plus en plus porteur, l'incitation à l'engagement bénévole des salariés devient un champ d'actions en tant que tel, mais il soulève quelques contradictions auxquelles il convient d'être attentif :

- l'engagement bénévole, en France, **relève de la sphère privée** ; aussi le fait que l'entreprise s'en préoccupe peut, encore parfois, être considéré comme suspect par les collaborateurs (intérêt, ingérence…). Pour cette raison c'est souvent la Fondation d'entreprise, quand elle existe, qui est à l'initiative des actions de sensibilisation.

  Nous conseillons donc une politique de communication en amont, solide mais simple. Par ailleurs, il est conseillé d'inclure ce thème à l'occasion du dialogue social de l'entreprise. Il peut même aboutir à un accord collectif comme cela a été le cas chez SFR.

- certaines grandes entreprises mais aussi des PME qui en parlent moins ont privilégié « l'amorçage » de la démarche via la mise en place de **mécénat de compétences** (SNCF, Manpower, SFR, ALGOE, AXA, Orange, Accenture, Deloitte…), c'est-à-dire la possibilité de mener des actions d'utilité sociale sur le temps de travail. Ce n'est donc pas au sens strict du bénévolat, puisque les salariés se voient proposer un certain nombre de journées rémunérées dédiées pour mener cette activité (de 1 à 10 jours par an, parfois plus selon les cas).

25. Voir contribution Recherches & Solidarité

Définir un cadre politique et de communications sur l'intérêt réciproque

Cette démarche en amont est incontournable. Il appartient à l'entreprise, quand ce n'est pas fait, d'écrire cette politique et de définir les canaux de communication. Le ton général doit se situer sur le registre du « gagnant/gagnant » :

- **intérêt pour l'entreprise elle-même** : concrétisation de la RSE (engagement des salariés, ancrage territorial) et de ses obligations ; communication interne (opération fédératrice et cohésion) ; communication externe (image globale et locale)...

- **intérêt pour les salariés :** réponse à la recherche de sens et au besoin d'utilité sociale, implication en mode projet, développement de compétences nouvelles (découverte d'univers différents, innovation, fonctionnement en équipes, compétences managériales...), reconnaissance de leurs compétences (Passeport Bénévole®, dans le cadre de la VAE).

Ensuite, ne pas bruler les étapes

Chaque fois qu'elle accompagne une entreprise sur une telle démarche, France Bénévolat recommande de distinguer trois étapes :

1. Susciter le désir d'engagement

Le plus souvent, les salariés qui n'ont pas déjà un engagement ont une idée extrêmement floue de la diversité associative et de la nature des missions bénévoles qu'on peut trouver. Notre message de base est : « *on peut tout faire...en temps donné, en type d'associations, en type de missions !* ».

Les moyens peuvent être du type : conférence, « Ateliers de sensibilisation à l'engagement bénévole et citoyen », organisation de forums internes, invitation aux forums associatifs locaux (France Bénévolat est directement impliquée dans environ 500 forums qui se tiennent plutôt sur septembre/octobre), « cafés bénévoles »...

2. Permettre l'engagement

3. En aval de ces actions de sensibilisation, il s'agit d'aider ceux qui ont envie de passer à l'acte de trouver « chaussure à leur pied ». Pour mémoire, il s'agit de l'une des missions de base de France Bénévolat. Valoriser l'engagement

Sur ce registre, il s'agit d'un retour de « gestion des ressources humaines » pour l'entreprise. L'univers associatif est qualifiant. C'est sur cet objectif que France Bénévolat a mis en place le « Passeport Bénévole »® en 2008 (voir www.passeport-benevole.org) , maintenant diffusé en plus de 150 000 exemplaires. Même s'il intéresse en toute priorité les jeunes, comme élément constitutif de leur CV et de la recherche d'un premier emploi, il intéresse aussi les salariés, leurs responsables RH et les responsables hiérarchiques, que ce soit au sein des « entretiens de carrière », dans des processus de mobilité ou des procédures de VAE (Validation des acquis de l'expérience).

Dominique Thierry,
Président d'honneur de France Bénévolat

2. Les modalités de l'engagement associatif des salariés

Afin de mettre en œuvre l'engagement associatif des salariés, plusieurs modalités pratiques sont envisageables :

La mobilisation collective

Ponctuellement, l'entreprise peut participer à des événements engageant plusieurs de ses salariés au profit d'un projet d'intérêt général. Dans le Sud-Ouest, les salariés des entreprises locales se mobilisent pour nettoyer le littoral à l'initiative de l'ONG *Surfrider Fundation*.

Le tutorat ou parrainage

Le salarié offre quelques heures par mois pour accompagner un jeune dans sa scolarité (Fondation groupe RATP) ou une personne en recherche d'emploi (Solidarités nouvelles face au chômage).

Les congés solidaires

Le salarié met à profit ses congés (2 à 4 semaines) pour effectuer une mission auprès d'un organisme d'intérêt général à l'international, la logistique étant prise en charge par l'entreprise.

Le bénévolat

Le bénévolat désigne l'engagement privé de l'individu en dehors de ses heures de travail. L'entreprise peut appuyer ces initiatives privées (conciliation de l'engagement avec le temps de travail) ou encore relayer en interne des offres de mission. On parle plus particulièrement de bénévolat de compétences lorsque le salarié offre à l'association la compétence qu'il a développée dans le cadre de son métier (ex : comptabilité pour un comptable).

Le mécénat de compétences

L'entreprise met à disposition de l'association les compétences professionnelles d'un ou plusieurs de ses salariés pour réaliser une mission définie. Dans ce cadre, les salariés s'impliquent sur leur temps de travail. Le salarié est rémunéré pour son engagement, qui se réalise pendant son temps de travail, et l'entreprise peut bénéficier, sur les montants engagés, de 60 % de réduction d'impôts sur les sociétés, dans la limite de 0,5 % de son CA total hors taxes.

Au-delà du temps des salariés, d'autres formes de soutien des associations par les salariés d'une entreprise sont possibles, notamment financier (épargne salariale, micro-don, plateforme de prêt en ligne…), matériel (collecte de produits…) ou immatériel (participation des salariés au choix des associations retenues dans les appels à projet des fondations…).

Mécénat de compétences : un dispositif de mobilisation interne qui fusionne les problématiques RH et RSE de l'entreprise

>> KOEO

KOEO a été en 2010 l'une des structures pionnières à se lancer en France dans le déploiement opérationnel de programmes de mécénat de compétences auprès des entreprises. Grâce aux retours d'expériences de plus de 40 entreprises de toutes tailles (< 10 à > 100 000 salariés) investies dans le don d'expertises, plusieurs enseignements et tendances peuvent être tirés et classés en huit trends principaux. KOEO est membre fondateur d'une alliance cinq acteurs complémentaires dont les solutions mobilisent entreprises et collaborateurs dans des projets solidaires d'intérêt général : microDON (don sur salaire) PLANÈTE URGENCE (congé solidaire), Ateliers durables (formation RSE/bien être), Ca me regarde (journées collectives solidaires), KOEO (mécénat de compétences).

#Trend1 **Une prise de conscience progressive des bénéfices pluriels de la mécanique, mais un fort besoin de pédagogie en amont**

Les décideurs RH et RSE de l'entreprise, voire la direction générale, via des processus de veille et de benchmarking, commencent à intégrer les vertus intrinsèques de la dynamique « mécénat de compétences » au-delà de l'acte solidaire pur : attractivité de leur marque employeur/nouveaux entrants, élément de la GPEC, de la VAE, redéploiement ponctuel de métiers lors d'une baisse d'activité contextuelle, concrétisation RH de leur RSE. Mais les idées reçues/freins latents persistent si l'information n'est pas déployée au niveau du top management : « réservé au CAC 40 », « dispositif incontrôlable », « opposition attendue des N+1 ».

#Trend2 **Une adaptation pragmatique aux réalités « métiers », qui doit intégrer désormais la notion de compétences « personnelles »**

L'implication progressive d'entreprises de produits manufacturés a montré les limites de l'outil si on le cantonnait aux seules compétences professionnelles des collaborateurs : en effet, un chaudronnier, par exemple, trouvera très difficilement un acteur associatif au sein duquel déployer son cœur de métier ! C'est pourquoi l'ouverture aux compétences personnelles est devenu incontournable (ex. soutien scolaire, accompagnement de bénéficiaires, rénovation de locaux, etc.) pour ne pas pénaliser en interne des salariés volontaires dont le cœur d'expertise « métier » est peu ou pas transposable auprès d'acteurs de l'intérêt général. La seconde raison est que des collaborateurs, même œuvrant dans le secteur des services, revendiquent de plus en plus de pouvoir exprimer d'autres « talents » que leur métier spécifique, dans un objectif de découverte de « l'autre ».

#Trend3 **Une approche plus flexible de la mécanique au travers de différents formats**

La mission de mécénat de compétences individuelle reste encore le format le plus déployé, mais pour répondre notamment aux enjeux de mobilisation exprimés par les N+1, de nouveaux formats complémentaires émergent :

chantiers solidaires en team-building, ateliers créatifs solidaires, évènements solidaires sur mesure. Aujourd'hui, le mécénat de compétences tend à épouser doucement les « calendriers » de la culture de l'entreprise dans laquelle il prend forme.

#Trend4 **Un besoin d'accompagnement tout au long du process**

Un fait marquant depuis 2-3 années est la demande d'un accompagnement, de l'amont à l'aval de l'initiative dans l'entreprise. A part quelques grandes entreprises disposant de ressources dédiées très qualifiées (via leur fondation d'entreprise généralement), le besoin d'un acteur tiers « conseil » s'exprime de plus en plus, notamment pour répondre à la question récurrente « Par quoi doit on commencer pour mettre en place un mécénat de compétences pérenne ? »

#Trend5 **Le souhait de valoriser ces engagements en interne au travers notamment de la QVT**

Nouvelle venue dans le spectre des enjeux RH et RSE, la Qualité de vie au travail est un prisme pertinent pour initier et valoriser auprès des collaborateurs une dynamique de mécénat de compétences : véritable fenêtre ouverte vers la société civile, et fortement gratifiante du fait de son aspect opérationnel directement mesurable, elle est désormais une composante incontournable.

#Trend6 **Une volonté d'amorcer des partenariats avec le tiers secteur pour « ouvrir des portes » collaboratives de proximité**

Le mécénat de compétences apparaît comme facilitateur de la co-construction locale : il reste finalement à ce jour l'outil optimum qui permet l'alliance ponctuelle des entreprises, des citoyens et de l'intérêt général, auxquels on peut d'ailleurs ajouter les collectivités territoriales, elles aussi potentiellement bénéficiaires du dispositif !

#Trend7 **Un investissement de long terme, mais parfois fragilisé par le contexte économique**

La volonté de s'inscrire dans le temps pour l'entreprise avec le mécénat de compétences est récurrente, mais peut encore être ponctuellement mise à mal par des contextes économiques compliqués.

#Trend8 **Une ouverture constante au tissu des PME/TPE, voire des consultants indépendants**

Fait majeur enfin : l'appétence croissante des structures courtes, voire même des indépendants, ce qui est une très bonne nouvelle : 96 % des entreprises du territoire sont des TPE !

Jean-Michel Pasquier,
Fondateur et dirigeant, KOEO

Le *pro bono*, des talents pour l'innovation sociale !

>> Pro Bono Lab

Le *pro bono*, qui signifie « pour le bien public » en latin, prend en France la forme du bénévolat de compétences et du mécénat de compétences. Depuis 2011, Pro Bono Lab développe le *pro bono* en mobilisant des volontaires qui apportent leurs compétences aux organisations à finalité sociale, et en participant activement à un réseau international d'experts du *pro bono* présent dans 40 pays. En cinq ans d'existence et après avoir accompagné 250 organisations grâce à plus de 3 000 volontaires dans cinq pays, Pro Bono Lab a pu observer les nombreux bénéfices du *pro bono* pour les associations, mais aussi pour tous ceux qui s'engagent, individus et entreprises.

Mettre en lien des compétences pour répondre aux besoins sociaux

Le *pro bono* est un mouvement initié par la profession juridique pour offrir une défense à tous ceux qui en ont besoin, même s'ils ne peuvent y avoir accès sur le marché classique. Dans les années 2000, cette démarche s'est étendue à toutes les professions, afin de renforcer les capacités des associations à réaliser leurs missions sociales en leur apportant toutes les compétences utiles en marketing, communication, ressources humaines, logistique, informatique, stratégie, Web, design, architecture, management et organisation, etc. Le temps des professionnels est une ressource fondamentale pour les associations qui sont des lieux de rencontre et de création de liens ; particulièrement dans un contexte de complexité croissante des problématiques sociales et de pression accrue sur les ressources.

Les nombreux talents au sein de la société civile sont mis en commun via le pro bono pour soutenir l'évolution d'une organisation à finalité sociale, professionnaliser sa gestion, l'aider à s'organiser et à se développer. En France, 82 % de ces organisations estiment avoir besoin de compétences auxquelles elles n'ont pas accès en interne, d'après les premiers résultats du Panorama du *pro bono* à paraître en septembre 2016. Pourtant, la grande majorité n'a jamais reçu d'accompagnement pour répondre à un besoin en compétence, et 44 % jugent que l'accès à l'accompagnement est difficile. Finalement, 78 % des organisations à finalité sociale considèrent qu'elles ont des besoins pour lesquels une mission *pro bono* serait utile.

De l'épanouissement et du sens pour tous ceux qui s'engagent

Épanouissement personnel, cohésion et solidarité, développement de compétences, élargissement de réseau... Au-delà de l'aide offerte aux organisations et aux personnes en difficulté, le *pro bono* apporte beaucoup à ceux qui s'engagent (qu'ils soient des individus ou des entreprises), qu'il prenne la forme du bénévolat de compétences sur le temps privé du collaborateur ou du mécénat de compétences. C'est une démarche volontaire de l'entreprise qui permet aux collaborateurs de réaliser des actions d'intérêt général sur leur temps de travail. L'étude menée par la chaire Philanthropie de l'ESSEC sur l'engagement des collaborateurs, parue en 2014 et réalisée auprès de 619 salariés issus de 17 grandes entreprises, montre qu'il peut répondre à de nombreux besoins des parties prenantes concernées. Parmi les résultats de l'enquête, les collaborateurs jugent à 85 % que leur engagement a été bénéfique personnellement et 71 % que leur entreprise y trouve son intérêt.

Les collaborateurs développent à travers l'engagement citoyen de nombreuses compétences transversales comme l'adaptabilité, l'ouverture au changement, l'écoute, ou encore le leadership : c'est ce que révèle notamment l'étude Mankai Factory parue en 2014, en partenariat avec Pro Bono Lab et Le RAMEAU. En abordant des problématiques différentes de celles dont ils ont l'habitude, les collaborateurs développent leur compréhension de la société, leur vision stratégique et leur capacité d'innover. L'engagement citoyen apparaît aussi comme un excellent moyen de travailler en équipe et de favoriser la cohésion entre les collaborateurs. Par ailleurs, le *pro bono*, en valorisant les compétences et les talents des individus, donne également plus de sens à l'activité professionnelle des actifs et permet de valoriser l'image de l'entreprise et ses savoir-faire au service de projets d'intérêt général. Parmi les collaborateurs participants aux missions de Pro Bono Lab en 2015, 65 % disent avoir donné du sens à leurs compétences et 95 % désirent renouveler l'expérience. Un élan de satisfaction des collaborateurs qui souligne l'engouement des salariés pour ce type de dispositif !

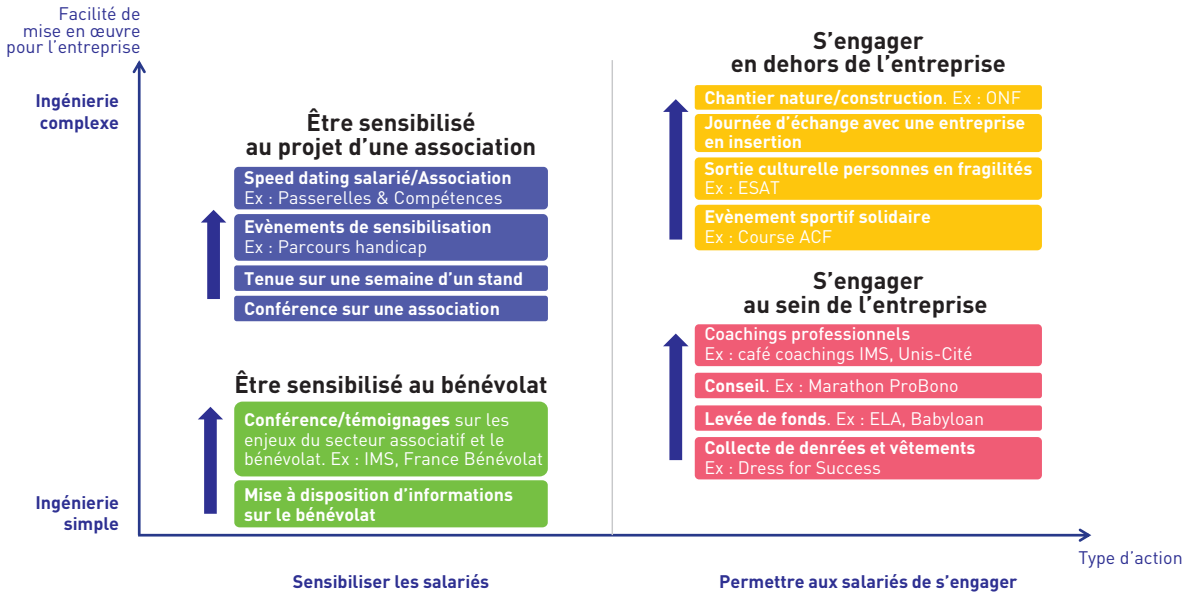
L'innovation par l'ouverture et par la collaboration

Au-delà des actions de terrain, la démarche d'engagement *pro bono*, à la croisée des mondes, est une opportunité d'éclairer et de se saisir des dynamiques globales et actuelles. En effet, le partage d'informations et de compétences favorisent l'innovation, et ils font émerger progressivement une économie et des territoires plus dynamiques. Aux États-Unis, des études montrent que, pour les états fédéraux où le lien social et la participation civique sont forts, l'emploi et l'activité ont mieux résisté à la crise qu'ailleurs. Les débats actuels sur la Gen Y, sur l'idée d'un revenu de base universel, sur la refonte du code du Travail, sur l'économie collaborative notamment, interrogent la question des finalités et des externalités à long terme de l'activité économique. Le *pro bono* est un mouvement jeune et un vecteur de cohésion sociale, et en cela il contribue à la fertilisation d'un écosystème - local ou national - au sein duquel l'activité économique peut se développer en synergie avec la solidarité et la citoyenneté.

Antoine Colonna d'Istria, Yoann Kassi-Vivier, Tatiana Heinz et Corentin Roussel,
Pro Bono Lab

Cartographie des évènements de mobilisation collective ponctuelle des salariés

Plusieurs solutions sont possibles au sein de l'entreprise afin d'organiser un temps ponctuel de mobilisation collective des salariés. Ces solutions peuvent être mises en place par l'entreprise elle-même ou grâce à l'action d'associations spécialisées sur le bénévolat des salariés, comme par exemple Passerelles & Compétences, France Bénévolat, IMS, FACE... *(cf. liste des acteurs facilitant l'engagement associatif des salariés en annexe 2).*



Ces solutions peuvent se classer selon le type d'action réalisée et la facilité de mise en œuvre pour l'entreprise :

Actions de sensibilisation des salariés

- **Sensibiliser au bénévolat** : mettre à disposition des informations sur le bénévolat et/ou organiser des conférences ponctuelles sur les enjeux du secteur associatif et le bénévolat. Cette action nécessite une ingénierie relativement simple.

- **Sensibiliser au projet d'une association** : organiser des évènements plus approfondis avec une association ciblée. Ces évènements peuvent être de différentes natures : speed dating salarié/association, tenue d'un stand en entreprise sur une semaine, conférence sur le projet de l'association, sensibilisation aux problématiques des bénéficiaires de l'association par l'organisation d'une expérience (ex : parcours handicap)... L'organisation de ce type d'évènement demande davantage de temps et d'ingénierie pour l'entreprise.

Actions permettant aux salariés de s'engager :

- **S'engager au sein de l'entreprise** : organiser des possibilités d'engagement dans les locaux de l'entreprise sur les plages horaires de travail des salariés. Par exemple, mettre en place une collecte de denrées ou de vêtements, organiser une levée de fond, organiser des séances de coaching de bénéficiaires... Ce type d'action nécessite une ingénierie relativement simple.

- **S'engager en dehors de l'entreprise** : organiser un temps d'engagement des salariés en dehors des locaux de l'entreprise. Par exemple, un évènement sportif solidaire, une sortie culturelle de personnes en fragilité, un chantier nature ou de construction... Ce type d'action est celui demandant pour l'entreprise le plus de temps et d'ingénierie, mais permet un temps fort d'engagement pour les salariés.

Il est important de souligner que les actions de mobilisation ponctuelle collective, au-delà de ce qu'elles apportent aux associations le jour J, sont importantes pour créer chez le salarié l'envie de s'engager et donc potentiellement pour initier, au-delà d'une action ponctuelle, un engagement à plus long terme.

3. Les solutions réglementaires pour faciliter l'engagement associatif des salariés

Pour faciliter la mise en place de ces modèles d'implication de l'entreprise dans l'engagement associatif de ses salariés, **plusieurs solutions réglementaires existent**, prenant la forme de congés légaux, pouvant être utilisés par tout salarié, quel que soit son employeur.

Les solutions réglementaires de mise en place de l'engagement associatif des salaries

Solution	Description
Congé sabbatique	L'individu suspend son contrat de travail temporairement pour la réalisation d'un projet personnel dans une association
Congé solidarité internationale	L'employé participe, pour un maximum de 6 mois, à une mission d'entre aide internationale. L'entreprise libère par une suspension du contrat de travail ces jours, qui sont non rémunérés
Congé formation cadres et animateurs pour la jeunesse	L'employé offre de son temps à une association, dans le cadre de 6 jours annuels libérés par l'entreprise (maintien du contrat de travail) non rémunérés
Congé de représentation	L'employé représente l'association pour lequel il est bénévole dans une instance ou une commission publique. Il peut disposer de 9 jours annuels libérés par l'entreprise (maintien du contrat de travail), ou indemnisés par les pouvoirs publics
Congé individuel de formation (CIF)	L'employé suit une formation pour se préparer à des responsabilités associatives bénévoles. L'entreprise maintien le statut de salarié et 80 à 90 % de la rémunération via son FONGECIF ou son OPCA de branche

Cinq solutions réglementaires existent aujourd'hui afin de faciliter l'engagement associatif des salariés :

- **le congé de représentation**, permettant à un salarié, par ailleurs bénévole au sein d'une association, de participer bénévolement de dégager des jours pour représenter cette dernière dans une instance ou commission publique, à hauteur de 9 jours maximum par an ;
- **le congé de formation cadres et animateurs pour la jeunesse**, permettant à un salarié, de moins de 25 ans, par ailleurs bénévole au sein d'une association, de bénéficier de 6 jours maximum par an pour se former comme cadre ou animateur dans une organisation de jeunesse ou de sport listée par arrêté ;
- **le congé de solidarité internationale**, permettant à un salarié, par ailleurs bénévole au sein d'une association, de participer bénévolement à une mission d'entre aide à l'étranger pendant 6 mois maximum, pendant lequel son contrat de travail est suspendu ;
- **le congé individuel de formation**, permettant à un salarié, par ailleurs bénévole au sein d'une association, de se former afin de se préparer notamment à des responsabilités associatives bénévoles (maximum un an) ;
- **le congé sabbatique**, permettant à un salarié, par ailleurs bénévole au sein d'une association, de suspendre son contrat de travail, pour une période d'un an maximum, pour la réalisation d'un projet personnel ; ce projet personnel pouvant être la réalisation d'une activité bénévole.

A l'heure de l'écriture de ce guide, soit mai 2016, les congés présentés ci-dessous sont susceptibles d'évoluer dans le cadre des réflexions menées autour du projet de loi Égalité & citoyenneté et du projet de loi Travail. Le détail de ces congés et leur mise à jour, du fait des les évolutions légales, sont disponibles sur le centre de ressources numérique Engagement associatif des salariés : www.engagementassociatifdessalaries.wordpress.com.

Annexes

Annexe

Glossaire - Définition des notions clés

Aménagement des temps sociaux

Articulation des temps sociaux (temps de vie personnelle, familiale, d'activité professionnelle et d'engagement bénévole).

Bénévolat

Mise à disposition gratuite, hors temps de travail, de temps pour une structure associative, syndicale, politique, cultuelle ou dans un cadre de proximité.

Bénévolat de compétences

Bénévolat ciblé autour de savoir-faire spécifique(s) au profit d'une structure associative.

Employeur

Structure employeuse, qu'elle soit privée (entreprise, association) ou publique (État, collectivité territoriale, établissement hospitalier).

Engagement associatif

Mise à disposition de toute forme de temps dans le cadre d'une structure associative.

Mécénat de compétences

Mise à disposition gratuite, pendant le temps de travail, des compétences du personnel d'une structure employeuse (entreprise, fonction publique, association), au profit d'une structure d'intérêt général. Cette mise à disposition peut se réaliser sous la forme de prêt de main-d'œuvre ou de prestation de services, à l'initiative du salarié ou de son employeur.

Politique sociétale

Politique d'entreprise relevant de l'axe sociétal de sa politique de RSE, comprenant quatre axes : un axe économique, un axe social, un axe environnemental et un axe sociétal.

Représentation

Action de représentation d'une association aux réunions d'une commission ou d'une instance publique, instituée par une loi, un décret ou un arrêté, placée auprès d'une autorité de l'État ou d'une collectivité territoriale.

Présentation des études de cas

Dans le cadre du guide sur l'engagement associatif des salariés, **25 études de cas de grandes entreprises et de PME**, illustrant les différents modèles d'implication de l'entreprise dans l'engagement associatif de ses salariés, sont ici présentées.

Ces études de cas peuvent être de 2 natures :

- **des études de cas présentant un programme** d'engagement des salariés mis en place au sein de l'entreprise. Ces études de cas permettent d'appréhender la palette des actions qui peuvent être proposées aux salariés au sein d'une même entreprise. Elles donnent une vision globale de ces programmes et l'articulation des différentes actions entr**e elles,**
- des études de cas portant sur une action précise menée au sein de l'entreprise. L'étude de cas réalise un zoom sur cette action en particulier et la façon dont elle a été menée au sein de l'entreprise, afin que le lecteur puisse s'en inspirer. L'entreprise étudiée peut bien entendu par ailleurs avoir mis en place d'autres actions d'engagement des salariés.

Afin de mieux comprendre les enjeux et les modèles dans lesquels s'inscrivent ces études de cas, il vous est possible de vous référer au guide « Construire Ensemble - Engagement associatif des salariés ».

L'ensemble des études de cas, ainsi que le guide « Construire Ensemble - Engagement associatif des salariés », sont disponibles sur le centre de ressources numériques Engagement associatif des salariés : **www.engagementassociatifdessalaries.wordpress.com** et sur **www.associations.gouv.fr »**

Liste des études de cas

Entreprise	Modèle	Action/Programme
Accenture	Articulation des temps, partenariat associatif et R&D sociétale	Programme
Groupe Adecco France	Mobilisation RH et Partenariat associatif	Programme
Algoé Consultants	Mise à disposition de compétences et partenariat associatif	Programme
La Banque Postale	Partenariat associatif	Action
Caisse d'Épargne Loire Centre	Mobilisation RH	Action
Cegos	Articulation des temps	Action
André Cros	Mobilisation RH	Programme
DANONE	Partenariat associatif	Action
EDF	Mobilisation RH, mise à disposition de compétences et partenariat associatif	Programme
Groupe Gattefossé	Mise à disposition de compétences et partenariat associatif	Programme
GENERALI	Mobilisation RH, partenariat associatif et R&D sociétale	Programme
HTP Centre Est	Mobilisation RH	Action
INSIGN	Mise à disposition de compétences	Programme
L'ORÉAL	Mobilisation RH	Action
Maviflex	Articulation des temps	Action
McCain Europe	Mobilisation RH	Action
RATP	Partenariat associatif	Action
RENAULT	R&D sociétale et mobilisation RH	Action
Schneider Electric	R&D sociétale	Programme
Groupe SEB	Articulation des temps, mobilisation RH et partenariat associatif	Programme
SFR	Mise à disposition de compétences et partenariat associatif	Programme
SNCF	Mobilisation RH et partenariat associatif	Action
Groupe Sogelink	Mobilisation RH et partenariat associatif	Programme
Groupe Somfy	Mobilisation RH et partenariat associatif	Programme
Veolia	Partenariat associatif	Programme

Exemple d'étude de cas

EDF
Programme d'engagement de la fondation

Activités

Premier électricien mondial

Éléments caractéristiques

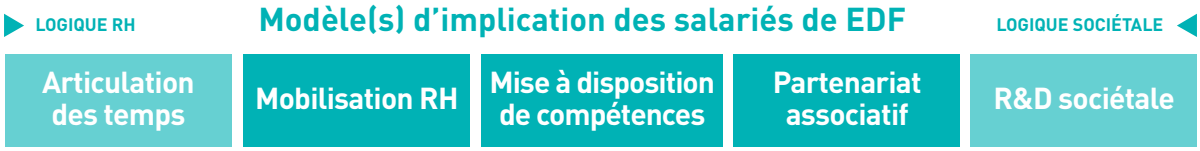
10 millions d'euros de budget/20 personnes

Données clés

> CA groupe 2015 : 72,9 Mds d'€
> 158 000 salariés sur 3 continents : Europe, Amérique, Asie, dont 130 000 en France

Objectifs du programme d'engagement des salariés de la Fondation EDF

- Mettre son expertise de l'intérêt général et du monde associatif au service du Groupe pour contribuer à la mobilisation du corps social, dans l'intérêt du Groupe, des salariés et de la société.
- Valoriser l'existant (43 % des salariés impliqués dans une action associative), passer de l'utilité démontrée à l'utilité perçue et vécue sur les territoires, principaux leviers de la mobilisation.



Structuration du programme d'engagement des salariés

La fondation groupe affiche une double finalité : d'une part, faire vivre les valeurs du groupe et, d'autre part, contribuer à la mobilisation du corps social pour répondre aux besoins d'associations d'intérêt général.

1. Actions récurrentes

- **Conventions de mécénat scientifique** menées avec la direction de la recherche : elles mobilisent l'expertise de chercheurs (non volontaires), en mécénat de compétences (ex : restauration du trône du roi Dagobert, de la statue de Septime Sévère, d'objets du Titanic).
- **Programme humanitaire** de la Fondation faisant appel à des salariés volontaires pour des interventions, en mécénat de compétences, dans des projets de développement à l'étranger.

- **Projets associatifs sélectionnés par la Fondation** : ils doivent formellement comporter un « parrain » salarié qui joue le rôle d'interface bénévole avec l'association ; ils peuvent également bénéficier d'appuis de salariés bénévoles (« personnes ressources »).

2. Actions conduites depuis 2014

- **Semaine de la solidarité** : initiative pilotée par la Direction de la communication avec le soutien de la Fondation pour promouvoir auprès des salariés l'action des associations soutenues par l'entreprise ;

- **Marathon Pro Bono Lab** : en 2014, expérimentation portée par la Fondation pour des salariés pré-identifiés, consistant à consacrer une journée de leur temps libre pour conseiller une association ; en 2015, la Fondation a proposé à des Directions et filiales du Groupe de s'engager dans une opération inter-entreprises sur le quartier de la Défense, toujours sur le principe de don de temps : 36 salariés d'EDF SA, ERDF et Dalkia ont participé à l'opération, avec une liste d'attente équivalente.

- **Team building solidaire** : en 2014, la Fondation a expérimenté pour son propre compte une activité de Team Building solidaire au bénéfice des restos du coeur ; en 2016, son appui est sollicité par la direction internationale d'EDF pour l'aider à monter une opération similaire.

- **Appel à projet salariés** : en 2014, la Fondation soutient les « trophées de l'engagement » organisés par la Région Est pour reconnaître des projets développés à l'initiative de salariés ; en 2015, la Fondation teste l'approche au niveau national en proposant aux salariés de promouvoir les projets associatifs dans lesquels ils sont engagés ; l'opération est un succès puisqu'elle génère de nombreuses propositions...

Moyens mis en œuvre

Moyens financiers

Les financements nécessaires sont assurés par la Fondation.

Moyens humains

Les salariés d'EDF portent naturellement des valeurs d'intérêt général, de par l'histoire de l'entreprise et de par la nature du produit qu'elle fournit. Une enquête interne conduite en 2014 montre que 43 % des salariés du Groupe sont engagés dans des associations, soit nettement plus que la moyenne nationale des actifs (27 % - chiffres France bénévolat et Le RAMEAU).

Communication

- La Fondation dispose d'une bonne connaissance du monde associatif et d'une enveloppe financière importante qu'elle souhaite de plus en plus mettre au service de la mobilisation du corps social. Elle souhaite contribuer à une évolution culturelle de l'entreprise en privilégiant la mise en valeur d'actions existantes (bottom up) en particulier à l'échelon régional. Son objectif est donc de faire connaître des actions existantes, de donner envie au travers d'expérimentations et de faciliter la propagation de telles opérations.

- Elle peut faciliter l'engagement associatif des salariés : information sur les offres des associations, mise en valeur des différentes modalités d'engagement, promotion des divers domaines d'action associative (cf. Forum du Bénévolat de la Fondation RATP).

Résultats

Pour EDF

- Enracinement local dans les territoires.
- Dynamisation du corps social.
- Valorisation des salariés et de leurs compétences professionnelles.
- Acquisitions de compétences additionnelles.
- Résonnance par rapport aux préoccupations sociétales.
- Attractivité de la marque employeur.
- Développement ou détection de compétences.
- Apport de sens au travers d'engagement pour des causes d'intérêt général.
- Sentiment d'utilité sociale, reconnaissance sociale.
- Motivation et bien être au travail.
- Acquisition de soft skills.

Pour le bien commun

- Création de liens entre le monde de l'entreprise et celui des associations au plus près des territoires.

Pour l'association

- Apport de compétences et de temps.
- Convergences des valeurs du groupe EDF et des valeurs des associations.
- Apports de solutions concrètes et opérationnelles.

Retour d'expérience

Points forts

- La Fondation constitue une passerelle entre le monde associatif et le monde de l'entreprise. Elle est en mesure d'entendre et de comprendre les problématiques et les besoins des deux parties. Elle peut jouer un rôle d'intermédiaire permettant à chacun de mesurer l'intérêt mais aussi les conditions d'une nouvelle forme d'interaction.
- La Fondation peut jouer le rôle d'interprète en aidant les associations à s'adapter aux codes de l'entreprise.

Axes de progrès

- Les territoires de la république sont profondément modifiés par la loi entrant en vigueur le 1er janvier 2016 et par les incidences prévues sur les métropoles ; l'activité du Groupe EDF est impactée et la dimension régionale induit de nouvelles organisations internes ; dans ce contexte, l'enracinement local est perturbé et revisité ; il doit d'inscrire dans le cadre de nouvelles synergies ou alliances territoriales.
- La démarche procède de la Fondation mais ne bénéficie pas d'un appui structurel politique ou RH (vs SNCF, RATP).

Les acteurs facilitant l'engagement associatif des salariés (liste non exhaustive)

France Bénévolat

France Bénévolat, association reconnue d'utilité publique, a pour vocation de développer l'engagement bénévole associatif pour une citoyenneté active.
Pour en savoir plus : **www.francebenevolat.org/**

Missions

- **Promouvoir** le bénévolat associatif au service de l'intérêt général.
- **Mettre en relation** les personnes intéressées et les associations mobilisant des bénévoles (intermédiation active).
- **Accompagner les associations** pour renforcer la reconnaissance et la valorisation de leurs bénévoles.

Activités clés

- Sensibilisation (jeunes, actifs, seniors)
- Etudes autour du bénévolat
- Travaux internationaux
- Plateforme Web de mise en relation
- 250 points d'accueil en France dont 80 centres départementaux (orientation individuelle)
- Formation à la GRH bénévole
- A l'origine du Passeport Bénévole® créé pour valoriser l'expérience

IMS Entreprendre pour la Cité

Créé en 1986, IMS-Entreprendre pour la Cité regroupe 270 entreprises, partout en France, engagées dans des démarches de responsabilité sociétale et qui emploient plus de 3,5 millions de salariés. Centre d'échanges, d'innovation et d'expertise, sa mission est de favoriser la contribution des entreprises à la cohésion sociale et au développent Humain.

Missions

- **Organiser la réflexion de nos entreprises membres** autour des grandes avancées qui font et feront le mécénat et les partenariats d'avenir.
- **Accompagner nos membres à chaque étape de leurs politiques « mécénat et partenariats solidaires »** : de la conception stratégique de politiques de mécénat performantes à la mise en œuvre opérationnelle de dispositifs innovants.

Pour en savoir plus : **www.imsentreprendre.com/**

Activités clés

- **Groupes de travail opérationnels et ateliers thématiques** dédiés aux nouvelles formes de mobilisation des collaborateurs.
- **Conférences et cycle de groupes prospectifs** dédiés à l'évolution du bénévolat/mécénat de compétences et au *pro bono*.
- **Petits-déjeuners de partage d'expériences.**
- **Formations inter-entreprise ou sur mesure** (définir ses enjeux, programmes et nouveaux formats de mobilisation des collaborateurs, mesure son impact social, etc.).
- **Missions de conseil personnalisées** (définition des politiques de mécénat avec programme de mobilisation des collaborateurs, mesure du potentiel d'engagement des collaborateurs, etc.).
- **Accompagnement opérationnel à la mise en œuvre de dispositifs de mobilisation des collaborateurs.**

KOEO

Plateforme du mécénat de compétences, KOEO accompagne et encadre depuis 2010 le don de savoir-faire pro et perso de collaborateurs d'entreprises, pendant leur temps de travail, au bénéfice d'associations, de fondations ou de collectivités locales.

Missions

- **Accompagner** les entreprises et les associations dans la mise en place opérationnelle de programmes de mécénat de compétences.
- **Promouvoir/systématiser** le mécénat de compétences au travers d'innovations/propositions sociétales (subvention METIS, etc.).

Principales activités

1. **Construire/conseil** : audit de faisabilité, construction de cahier des charges, stratégie et outils de déploiement internes.
2. **Accompagner/outils online** : plateforme de matching, plateforme en marque blanche pour l'entreprise.
3. **Animer/evènements/formations** : chantiers solidaires en team-building, *speed-dating in situ*, journée de brainstorming solidaire, collectes internes, formation des personnels RH.

Solutions-RSE

Initié par KOEO, Solutions-RSE est un collectif de cinq acteurs complémentaires dont les solutions mobilisent entreprises et collaborateurs dans des projets solidaires d'intérêt général : microDON (don sur salaire), Planète Urgence (congé solidaire), Ateliers durables (formation RSE/bien être), Ca me regarde (journées collectives solidaires), KOEO (mécénat de compétences).

Pour en savoir plus : **www.koeo.net** et **https://solutionsrse.wordpress.com/a-propos/**

MAKE SENSE

MakeSense permet à tout un chacun de contribuer à résoudre les enjeux sociaux et environnementaux qui le touche, aux côtés d'entrepreneurs sociaux innovants. Ainsi, MakeSense connecte des citoyens avec des entrepreneurs sociaux pour les aider à résoudre les défis concrets qu'ils rencontrent, en ligne et lors d'ateliers de créativité. Pour aller plus loin, MakeSense réunit organisations publiques et privées autour de ces entrepreneurs pour construire des solutions collectives.

Missions

- **Repérer des entrepreneurs innovants** répondant à des enjeux sociaux et environnementaux forts partout dans le monde.
- **Mobiliser des citoyens** prêts à les aider à se développer et à résoudre les défis qu'ils rencontrent au quotidien.
- **Opérer des collaborations** avec des acteurs privés ou des administrations publiques **pour permettre le changement d'échelle** de ces solutions.

Pour en savoir plus : **www.makesense.org/fr**

Activités clés

- **Animation d'une communauté internationale de bénévoles** présents dans 100 villes du monde (2016).
- **Animation d'ateliers de résolution de défis et d'émergence de projets**/formation des bénévoles à l'animation de ces ateliers.
- **Conception et animation de programmes pédagogiques** allant de un jour à plusieurs mois pour permettre à des étudiants de s'engager aux côtés d'entrepreneurs sociaux.
- **Accompagnement d'entrepreneurs sociaux** innovants au sein de programmes d'incubation.
- **Production de contenu et organisation d'événements** permettant de rendre visibles et de démocratiser les solutions des entrepreneurs.

Passerelles & Compétences

Créée en 2002, Passerelles & Compétences met en relation des associations de solidarité et des professionnels, même occupés à temps plein, qui proposent bénévolement leurs compétences dans le cadre de missions ponctuelles.

Activités

- **Recueil des besoins** *auprès des associations et définition des missions*
- **Identification des bénévoles** *professionnels*
- **Mise en relation**
- **Suivi et évaluation** *des missions*

Passerelles & Compétences en chiffres

- **6 000 bénévoles**
- **+ de 2 300 missions de solidarité**
- **1 400 associations de solidarité accompagnées**
- **19 antennes sur tout le territoire**

Pour en savoir plus : **www.passerellesetcompetences.org**

PLANÈTE URGENCE

Créée en 2000 et reconnue d'utilité publique, cette association a développé un modèle original d'engagement, le Congé solidaire©, pour renforcer l'autonomie des populations et les capacités de porteurs de projets dans les pays en développement.

Missions

- **Soutenir les populations vulnérables** à travers l'apport de compétences qui leur font défaut
- **Apporter des financements** à des projets thématiques (aide au développement, appui socio-éducatif, protection de la biodiversité…)

Qu'est-ce que le Congé solidaire© ?

Soutenu par son employeur, un salarié consacre une partie de ses congés pour transmettre ses compétences ou son savoir-faire en soutien à des acteurs de terrain.

- Organisation d'une mission de courte durée (2 à 4 semaines) dans une structure locale :
  - identification du projet (nécessitant une ou plusieurs missions) ;
  - organisation et évaluation de la mission ;
  - co-investissement : congés du salarié + soutien financier de l'entreprise.
- Depuis 2000, **7 581 départs** en mission, **397 partenaires de terrain** dans **39 pays**.

Pour en savoir plus : **www.planete-urgence.org/**

Pro Bono Lab

Pro Bono Lab est un laboratoire d'innovation sociale spécialisé en bénévolat et mécénat de compétences dont l'ambition est de permettre aux organisations à finalité sociale d'accéder aux compétences dont elles ont besoin. Pour permettre aux professionnels et aux étudiants de partager leurs talents « pour le bien public » (i.e. *pro bono*), Pro Bono Lab invente et essaime des **formats d'engagement innovants** en coopérant avec les entreprises, les fondations, les associations, les collectivités, les universités et les grandes écoles, en France et à l'étranger.

Missions

- **Co-créer** des politiques et des dispositifs de bénévolat et de mécénat de compétences.
- **Engager** les salariés, les étudiants, les demandeurs d'emploi à partager leurs talents.
- **Mutualiser** les connaissances sur le *pro bono*, favoriser la collaboration pour accélérer l'innovation.
- **Éclairer** les décideurs, les médias et les citoyens grâce à la coréalisation d'études.

Pour en savoir plus : **http://probonolab.org**

Activités clés

- **Sensibilisation aux enjeux stratégiques** du bénévolat et du mécénat de compétences.
- **Conception de dispositifs de tous formats** : en équipe, courts/longs, talents spécifiques/généralistes...
- **Sélection d'organisations bénéficiaires** : appels à candidatures, jury de sélection...
- **Identification de besoins et accompagnement** : diagnostic, cadrage de missions, suivi...
- **Recrutement et formation de volontaires** : mobilisation, plateforme Web, entretiens, suivi...
- **Coordination de programmes** territoriaux, nationaux ou internationaux.
- **Conseil et formation aux porteurs de dispositifs** : entreprises, collectivités, associations, universités...
- **Évaluation et recherche** : études d'impact, enquêtes, veille, publications, colloques, groupes de travail...

Stagiaires Sans Frontières

SSF développe un concept innovant et engagé de stages partagés entre entreprises et acteurs de l'innovation sociale. Plus qu'une double activité, c'est un moyen simple et concret de renforcer les synergies entre entreprises et associations au niveau local. Les stagiaires dédient a minima 20 % de leur temps de travail à mener à bien une mission à impact social.

Missions

- **Renforcer l'engagement citoyen.**
- **Développer l'employabilité** des jeunes.
- **Apporter des compétences** à des projets à impact social.
- **Favoriser les ponts** entre entreprise et association à l'échelon local.

Pour en savoir plus :
http://stagiairessansfrontieres.com/

Activités clés *(en France)*

- **Identifier des associations** dans l'écosystème de l'entreprise.
- **Cadrer des missions cohérentes** avec les compétences des jeunes et le rythme choisi.
- **Aider l'entreprise à sourcer les candidats** via un site, des partenaires, les réseaux sociaux, etc. (100 candidats/offre).
- **Accompagner les stagiaires** dans leur double activité, notamment au travers d'un programme de formation adapté, pour qu'ils mobilisent plus largement autour de leur expérience.

Unis-Cité

Unis-Cité solidarité entreprises a inventé la **mobilisation solidaire des salariés** à grande échelle.Nos actions permettent de **réunir les collaborateurs de manière utile et fédératrice tout en réalisant des projets** qui répondent aux besoins exprimés directement **par des associations**. **Nous reversons tous nos revenus à Unis-Cité**, une association d'intérêt général, pionnière du service civique des jeunes.

Missions

Unis-Cité solidarité entreprises propose trois types de projets sur mesure pour mobiliser les collaborateurs d'entreprises :

Team building solidaire
Organisation d'un challenge solidaire pour renforcer la cohésion d'équipe

Journées de solidarité
Concrétisation de la politique RSE auprès des collaborateurs

Des projets sur-mesure
bénévolat à l'année, collectes solidaires, forums associatifs en entreprise...

Des domaines variés à chaque fois : lutte contre l'exclusion, santé, environnement, handicap, jeunesse/enfance, insertion et **toujours à fort impact** social.

Pour en savoir plus :
www.uniscite-solidarite-entreprises.fr/

Activités clés

EN AMONT

Conseil et conception d'une prestation adaptée
- Identification des associations : diagnostic des besoins.
- Pilotage : réunions intermédiaires-relations associations.
- Conception des activités et ateliers.
- Production de fiches projets, de tutoriels et de roadbooks pour chaque participant.
- Gestion logistique : négociation fournisseurs, stockage et livraison.
- Gestion administrative et financière du projet.

JOUR J

Encadrement et animation
- Gestion du projet et des collaborateurs.
- Gestion du matériel et des fournitures.
- Coordination des intervenants.
- Préparation et animation des ateliers.
- Gestion du déjeuner.
- Création d'une banque de photos souvenirs.
- Demande d'évaluation de la journée par les collaborateurs.

EN AVAL

Rapport de mission
Possibilité de réalisation d'un reportage photos-vidéos.

Présentation du rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs

En 2014, Le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports a souhaité approfondir les premières réflexions entreprises par le Haut Conseil à la vie associative sur l'opportunité de la création d'un congé d'engagement, afin de :

- mieux situer la position des actifs sur l'aménagement du temps de travail visant à favoriser leur engagement associatif, et faire un état des lieux de leurs connaissances sur les dispositifs existants ;
- identifier les pratiques existantes, appréhender les conditions d'engagement des salariés et agents publics au-delà des dispositifs réglementaires, et les leviers possibles pour renforcer leur implication bénévole au sein des associations.

À cette fin, **trois travaux ont été menés :**

- un **sondage auprès de salariés privés et agents publics**, afin de disposer de données chiffrées pertinentes sur l'engagement associatif des actifs ;
- l'**audition des partenaires sociaux** représentants des salariés et des employeurs ;
- la **constitution d'un groupe de travail** copiloté avec l'association Le RAMEAU, regroupant le Mouvement associatif, le Haut Conseil à la vie associative, le ministère du Travail, de l'Emploi, de la formation professionnelle et du Dialogue social, et des praticiens de l'engagement des actifs et de la RSE (Passerelles et compétences, l'ORSE, AG2R La Mondiale), se nourrissant de cinq apports dans sa réflexion :
  - > le sondage diligenté auprès des salariés privés et des agents publics ;
  - > les auditions des partenaires sociaux représentants salariés et employeurs ;
  - > un séminaire de travail permettant d'élargir le débat à tous les acteurs intéressés ;
  - > l'audition d'associations, d'employeurs et d'autres experts sollicités par le groupe ;
  - > l'analyse de contributions écrites sollicitées auprès d'autres associations, d'employeurs et d'experts.

A l'issue des travaux menés, le groupe de travail interministériel a remis le 6 novembre 2014 à Patrick Kanner, ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, son rapport d'état des lieux de l'engagement associatif des actifs, assorti de quinze propositions d'actions, visant à développer l'engagement associatif des actifs (rapport téléchargeable sur **www.associations.gouv.fr/10724-engagement-des-actifs-le-rapport.html**). Parmi ces propositions figure la réalisation du présent guide pratique.

Memento des modèles d'implication des entreprises dans l'engagement associatif des salariés

Modèles d'implication des entreprises dans l'engagement associatif des salariés

LOGIQUE RH ▶ ◀ LOGIQUE SOCIÉTALE

Articulation des temps	Mobilisation RH	Mise à disposition de compétences	Partenariat associatif	R&D sociétale
Proposer aux salariés des solutions d'articulation du temps professionnel avec leurs autres temps sociaux (bénévole, personnel, familial...)	Mobiliser et sensibiliser les salariés autour d'un projet collectif porteur de sens	Mettre à disposition d'associations du temps et des compétences de salariés, sans acteurs partenaires prédéfinis par l'entreprise	Mettre à disposition d'associations du temps et des compétences de salariés avec des acteurs partenaires définis par l'entreprise	Construire avec les associations une R&D sociétale, dans le cadre d'un partenariat stratégique de l'entreprise

Articulation des temps

Proposer aux salariés des solutions d'articulation du temps professionnel avec leurs autres temps sociaux (bénévole, personnel, familial...)

- Dans ce modèle, l'entreprise propose aux salariés des solutions leur permettant d'articuler leur temps de travail avec leurs autres temps sociaux, qu'il s'agisse de temps accordé à la famille, à des activités personnelles... ou encore à un bénévolat dans une association, quelle que soit l'association ou la nature du bénévolat, celui-ci relevant du temps privé du salarié.
- Ainsi, l'entreprise prend en compte la pluralité des temps de ses salariés et facilite la réalisation de ces temps comme un élément de bien-être au travail et de motivation de ses salariés.
- Le type de bénévolat est choisi par le salarié et réalisé sur son temps personnel. Il n'existe donc pas dans ce cas de lien entre l'entreprise et une association.

Mobilisation RH

Mobiliser et sensibiliser les salariés autour d'un projet collectif porteur de sens

- Dans ce modèle, l'entreprise souhaite mobiliser et sensibiliser ses salariés autour d'un projet collectif porteur de sens, par le bénévolat associatif.
- Cette mobilisation RH peut alors revêtir différentes formes : une journée de mobilisation au sein d'une association, une formation/sensibilisation des salariés, la visite d'associations locales...
- Dans ce modèle, il s'agit bien ici d'une solution réalisée dans l'optique d'une politique RH, l'objectif principal étant la mobilisation des salariés.
- Les engagements bénévoles sont ainsi organisés par l'entreprise.
- Ils suscitent la création de partenariats, relations ponctuelles entre l'entreprise et une/des associations.

Mise à disposition de compétences

Mettre à disposition d'associations du temps et des compétences de salariés, sans acteurs partenaires prédéfinis par l'entreprise

- Ce modèle consiste dans la mise à disposition d'associations du temps et des compétences de salariés, sans axes ni acteurs bénéficiaires nécessairement prédéfinis par l'entreprise.
- Cette solution relève bien d'une logique sociétale, étant accompagnée par l'entreprise, mais se réalise dans une logique de politique RH, laissant au salarié le libre choix de son engagement.
- Le temps passé au sein des associations peut être offert par l'entreprise ou se réaliser sur le temps personnel des salariés, parfois dans une solution de co-investissement.
- Dans ce modèle, les relations avec les associations se réalisent selon les opportunités, notamment celles suscitées par les salariés.

Partenariat associatif

Mettre à disposition d'associations du temps et des compétences de salariés avec des acteurs partenaires définis par l'entreprise

- Ce modèle consiste pour l'entreprise en la mise à disposition gracieuse du temps et des compétences de salariés pour des associations, dans le cadre d'une politique partenariale qu'elle entretient avec une association.
- Dans ce cas, les salariés sont invités à s'engager au sein des associations définies par l'entreprise.
- Elles relèvent de temps offert par l'entreprise et/ou de contribution volontaire du salarié, et s'intégrent dans un partenariat avec les associations.

R&D sociétale

Construire avec les associations une R&D sociétale, dans le cadre d'un partenariat stratégique de l'entreprise

- L'entreprise dispose d'une politique de R&D sociétale co-construite avec des partenaires associatifs, pour répondre à des enjeux en lien avec son coeur de métier (ex : la mobilité pour un constructeur automobile).
- Les possibilités pour les salariés de s'engager au sein des associations sont définies par l'entreprise et répondent aux axes de la politique sociétale de l'entreprise.
- Le temps passé par les salariés au sein des associations est pris en charge financièrement par l'entreprise.
- Il existe dans ce cas des partenariats stratégiques entre l'entreprise et les associations.

Rapprochement entreprises et associations : nous sommes tous concernés. Ensemble, répondons aux défis économiques sociaux et environnementaux.

Ce guide est publié en partenariat avec le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports et la Fondation EDF.

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DE LA VILLE,
DE LA JEUNESSE
ET DES SPORTS

FONDATION EDF

MEDEF
55, avenue Bosquet
75330 Paris cedex 07
Tél : 01 53 59 19 19
www.medef.com

Dépôt légal : juin 2016
ISBN : 978-2-86658-165-7
Tous droits réservés

MEDEF