

*Collection*  
*Alliances et coalitions de l'Économie Sociale et Solidaire*  
*soutenues par les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE*

# FAIRE ENSEMBLE POUR + D'IMPACT SOCIAL



Tome I : Pourquoi créer et soutenir des alliances et coalitions  
d'acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire ?

## Préface de la Collection

Cette collection sur les alliances et coalitions de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) soutenues par les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE vise à partager expériences et enseignements au service de la création de nouvelles dynamiques collectives.

Elle met en lumière de riches aventures d'équipe et souhaite donner envie de penser et d'agir ensemble !

Elle se veut un outil concret pour débattre dans une logique de faire, savoir-faire et faire savoir, pour développer de nouvelles alliances et coalitions au bénéfice de l'intérêt général et de celles et ceux qui en ont le plus besoin.

Ces échanges, sur la base des expériences concrètes présentées dans cette collection, peuvent permettre de construire des alliances et coalitions « augmentées », c'est-à-dire plus durables, plus solides et agiles, pour être plus efficaces socialement.

Cette collection a été conçue de manière à ce que chaque tome soit autoporteur. Ainsi, chaque lecteur pourra parcourir le ou les tome(s) qui l'intéresse(nt) le plus.

Et elle s'enrichira progressivement au fil de l'évolution des alliances et coalitions existantes et des enseignements de celles qui ne manqueront pas de se créer prochainement, ne serait que pour mieux répondre aux défis aggravés par la crise de la Covid-19...

*Tristan Hauck,  
Directeur des partenariats  
des Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE*

*Remerciements :*

- ✓ *Aux membres des alliances et coalitions analysées*
- ✓ *À Bernard Saincy, Président d'Innovation Sociale Conseil qui a coordonné ces ouvrages*

*Pour le groupe AG2R LA MONDIALE :*

- ✓ *À François-Marie Geslin, Membre du Comité de direction Groupe, Conseiller auprès du Directeur général*
- ✓ *À Louis-Médéric Vaujour, Directeur des Activités sociales*
- ✓ *Aux collaborateurs de la Direction des Activités sociales*

*Illustrations : Philippe Lo Presti*



## Tome I

# Pourquoi créer et soutenir des alliances et coalitions d'acteurs de l'ESS ?

### Introduction

#### Chapitre 1 : **Qu'est-ce qu'une alliance, une coalition ?**

- Répondre à des besoins sociaux et sociétaux
- Les différents types d'alliances et coalitions
- L'innovation sociale territoriale
- L'implication des bénéficiaires

#### Chapitre 2 : **Les alliances et coalitions nationales créées en partenariat avec AG2R LA MONDIALE**

- Des associations partenaires de confiance
- Alliances et coalitions horizontales et verticales

#### Chapitre 3 : **Au début de 5 alliances et coalitions nationales, le processus de création**

- Une envie et une conviction
- Le choix de la problématique sociale
- La compatibilité des cultures et valeurs
- La complémentarité des compétences

#### Chapitre 4 : **La place et le rôle d'AG2R LA MONDIALE**

- Pourquoi AG2R LA MONDIALE encourage la création d'alliances et de coalitions ?
- Le rôle d'AG2R LA MONDIALE

Au terme de ce tome I

## **Contribution de Frédéric Bardeau, Président et co-fondateur de SIMPLON.co**

### **De l'entraide aux Justice leagues il n'y a qu'un pas, et il faut le franchir vite !**

Dans l'Economie Sociale et Solidaire, on est habitué à l'acrasie (le fait de savoir ce qui est bon mais de faire le contraire) et donc, bien souvent, « les cordonniers sont assez mal chaussés », en mode « faites ce que je dis mais pas ce que je fais ».

C'est vrai pour le rapport à l'Etat (autonomie versus dépendance), c'est vrai pour la qualité de vie au travail (les bénéficiaires passent avant les équipes), mais c'est également vrai pour l'entraide, la coopération et ce qu'on devrait appeler la « convergence des luttes » et que, personnellement, j'appelle les « Justice Leagues », en hommage aux films éponymes où les super héros et la super héroïne (Batman, Superman, Wonder Woman, etc.) s'allient pour combattre un mal qui les dépasse.

Pourtant, il y a l'ADN de l'ESS, pourtant il y a l'ODD 17 qui dit que c'est par les partenariats qu'on atteindra les 16 autres Objectifs du Développement Durable, et il y a toutes les déclarations d'intentions. Mais les faits sont têtus : l'esprit « boutiquier », les égos et la compétition pour les financements font rage dans notre beau petit landerneau « social et solidaire ». L'économie sociale se défend toujours un peu d'être miscible dans l'économie solidaire, les coopératives ne coopèrent pas toutes ensemble, les « entreprises sociales d'utilité solidaires » sont régulièrement assimilées à un « ver (capitaliste) dans le fruit de l'ESS », les projets emblématiques d'une filière ou d'un même territoire ne s'allient pas entre eux pour aller plus loin et plus vite.

Je noircis le trait ? Peut-être un peu, mais il n'en reste pas moins que les phénomènes de coopération, de consortium, de fusion, de coalition et d'alliance sont encore trop largement minoritaires dans le monde de l'impact. Pablo Servigne et Gauthier Chapelle avaient bien analysé, dans « L'entraide, l'autre loi de la jungle » (Les Liens qui Libèrent), que l'entraide était centrale dans le développement des espèces non humaines - et non la compétition - mais on est encore très loin du compte chez les « changemakers »... tant les logiques d'appels à projets, de valorisation communicante et la starification des « entrepreneur-es du changement » instrumentalisent les projets les uns contre les autres au lieu de les inviter à converger.

Heureusement, certains pionniers ouvrent, comme d'habitude, la voie : des fusions spectaculaires mais rarissimes (Article 1 née de Passeport Avenir et de Fratelli, Alliance pour l'éducation et United Way...), des initiatives publiques

portées par une filière (la Grande École du Numérique), des actions de mécénat collectif bien analysées et encouragées par l'Admical, des fondations en avance de phase comme la Fondation la France s'Engage, qui permet de répondre en collectif à ses appels à projets, des partenariats publics privés et philanthropiques (bien analysés par Le Rameau), des consortiums ayant émergé d'expérimentations ou de dispositifs de financements... et, bien sûr, une multitude de coopérations ciblées (programmes communs) et d'initiatives convergentes (Collectif Mentorat) démultiplient les possibilités d'impact.

AG2R LA MONDIALE est, via ses Activités sociales, un de ces acteurs catalyseur, précurseur, accélérateur et créateur de coalitions et d'alliances. Simplon aussi fait sa part : dans le secteur de la médiation numérique avec l'AFPA et les hubs inclusifs dans tous les territoires pour former 3000 des 4000 conseillers numériques du Plan de Relance, dans le monde de l'éducation des enfants à la technologie avec CAPPRIIO, ClassCode et les Intrépides de la Tech, dans le champ de l'insertion professionnelle par les métiers du numérique et la féminisation de la Tech, et encore, tout récemment, pour la promotion de l'approche par les compétences et de la pédagogie active avec la coalition APCAVIP.

Mais cela ne suffit et ne suffira pas. Il est urgent de former des coalitions élargies et activistes pour faire vraiment la différence sur les ODD. Il est nécessaire de faire comme les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE avec ses partenaires et d'inviter et inciter fortement les fellows Ashoka, les lauréats de la France s'Engage ou d'EPIC Foundation, les projets et les fondations sous égide de la Fondation de France, les Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée, les Startups de territoires, les acteurs soutenus par le Plan d'Investissement dans les Compétences inclusion, etc., à s'unir pour porter un coup définitif aux inégalités qui minent la cohésion sociale et détruisent les vies de millions de Français.

Et, au-delà de la France et des Français, il y a l'Europe et le monde entier. Nous sommes toutes et tous dans le même bateau Terre. Les problèmes qui sont face à nous sont immenses et ils sont mondiaux. Il faut donc arrêter de réfléchir et d'agir de manière franco-française pour déployer des réseaux et des alliances à l'international. Simplon le fait dans 20 pays au travers de partenaires locaux et ça fonctionne. Travailler au quotidien avec des partenaires européens, africains, sud-américains, et dans des réalités politiques, économiques et culturelles variées, rend d'une part modeste, mais d'autre part cela montre la seule voie possible et utile quand on veut réellement parler d'impact.

Alors, on y va !

## Introduction

Pendant de nombreuses années, AG2R LA MONDIALE a, via ses Activités sociales en Retraite complémentaire et Prévoyance, financé et soutenu des milliers d'acteurs de l'ESS, sans toutefois favoriser l'émergence d'alliances ou coalitions, ou alors de façon exceptionnelle et locale.

### 2018, cap sur les alliances et coalitions

Mais, depuis 2018, le Groupe soutient et participe, toujours via ses Activités sociales, à la création d'alliances et de coalitions d'acteurs de l'intérêt général. L'objectif : mieux relever, ensemble, des défis sociaux et environnementaux auxquels notre société est confrontée. Ce soutien concerne principalement des sujets comme « l'aide aux aidants », « le retour à l'emploi des personnes qui en sont les plus éloignées », « l'habitat » et « la prévention-santé », en référence, à fois, aux orientations prioritaires de la Retraite complémentaire AGIRC-ARRCO et à la stratégie en Prévoyance du Groupe.

Historiquement, ces sujets faisaient l'objet de partenariats entre AG2R LA MONDIALE et un acteur donné de l'ESS qui avait imaginé un projet social et était en capacité de le mener à bien avec le soutien d'un financeur. L'analyse, en 2017, des projets accompagnés par les Activités sociales du Groupe a montré que des projets plus impactants socialement pouvaient être lancés dès lors que plusieurs acteurs de l'ESS y contribuaient dans le cadre d'alliances ou de coalitions, auxquels pouvaient se joindre, ensuite, d'autres acteurs territoriaux et/ou économiques.

### Une source d'inspiration : les Objectifs de Développement Durable

Cette stratégie s'est inspirée de la démarche initiée par le Programme de développement durable à l'horizon 2030 de l'ONU et ses 17 objectifs, qui promeuvent les partenariats efficaces entre acteurs associatifs, gouvernementaux, territoriaux et économiques (ODD 17).



## Une création récente, mais déjà de riches enseignements

Ainsi, entre 2018 et 2021, 5 alliances et coalitions d'acteurs de l'ESS ont été créées, au niveau national, en partenariat avec AG2R LA MONDIALE :

- ✓ L'Alliance pour l'activité et le logement adaptés ;
- ✓ La Coalition Emploi ;
- ✓ La coalition Solidaires des Aidants ;
- ✓ La coalition Génér'action ;
- ✓ La Coalition Solidaire.

Ces 5 expériences sont relativement récentes, mais déjà significatives. Ces alliances et coalitions ont, en effet, toutes lancé leurs projets. Les plus anciennes d'entre elles ont déjà des résultats en termes d'impact social. De premiers enseignements peuvent donc être tirés, tant sur la façon de créer une alliance ou une coalition, que sur la manière de l'accompagner.

Ces enseignements sont pour les associations elles-mêmes, mais aussi pour les territoires, où elles se déploient, les financeurs et partenaires, dont AG2R LA MONDIALE. Ils intéressent aussi celles et ceux qui les accompagnent et que l'on appelle souvent les « tiers de confiance », rôle que le Groupe a également joué pour chacune d'elles.

## Les 5 premières alliances et coalitions soutenues par les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE



Créée en 2018 par 4 associations, l'Alliance pour l'activité et le logement adaptés propose, grâce à la complémentarité des compétences et expertises de ses membres, des projets ambitieux qui s'adressent aux bénéficiaires selon la formule « Bien dans son corps, bien dans son logement ». Ils permettent, en effet, une approche globale de la personne. Dès septembre 2019, cette alliance a lancé 3 grands projets qui s'étalent jusqu'en 2023 : un Fab Lab à Mulhouse pour créer et tester des solutions innovantes permettant d'adapter les logements aux personnes fragilisées, un appel à projets pour déployer des solutions d'accompagnement de ménages très modestes dans la rénovation de leurs logements contre la précarité énergétique, la création et diffusion de clips vidéo pour sensibiliser le grand public à la rénovation et l'adaptation des logements ainsi qu'à l'activité physique adaptée.



Le Collectif Emploi est une coalition d'une quinzaine de membres, créée en 2019, qui vise à trouver des solutions pour accompagner le retour à l'emploi des personnes qui en sont les plus éloignées. L'ingénierie d'accompagnement développée couvre une succession d'étapes allant de la remise en confiance au suivi des projets entrepreneuriaux portés par certains bénéficiaires. Elle comporte, notamment, une brique de formation, du coaching pour reprendre confiance en soi, ainsi que l'intégration à un réseau d'experts du monde de l'entreprise. Par déclinaison opérationnelle sur le terrain, sur la base d'une expérience nancéenne, une dizaine de Collectifs Emploi expérimentaux, réunissant des associations locales et les membres de la coalition, ont été créés sur le territoire national en 2020 et 2021.



Créée fin 2019, la coalition Solidarités des Aidants vise à mettre en œuvre des solutions permettant d'offrir quelques minutes de répit par jour aux aidants familiaux. Pour cela, elle s'appuie sur des techniques, éprouvées par ses membres, de mobilisation des voisins en soutien aux aidants et des aidants eux-mêmes. Déployée dans 16 territoires en France, y compris Outre-Mer, quartiers de métropoles ou villes moyennes, elle fait participer les acteurs des territoires en les initiant à une forme originale de « gestion de leur écosystème de voisinage ».



Créée en 2020, l'alliance Génération Action vise à encourager à grande échelle, grâce à un maillage de terrain, le développement de l'activité physique adaptée pour les seniors dans la perspective des JO 2024. Le projet, porté par 3 acteurs de l'ESS, consiste à mobiliser sur plusieurs territoires, dans différentes villes de France, des jeunes volontaires en Service Civique aidés de professionnels de l'activité physique adaptée et du lien social pour sensibiliser des seniors à cette pratique.



## Qu'est-ce qu'une alliance, une coalition ?

Il existe une multitude de définitions de ce qu'est une alliance ou une coalition. Historiquement, l'alliance ou la coalition renvoie au domaine politique, voire aux domaines militaires et économiques. Les alliances et coalitions d'acteurs de l'intérêt général que nous décrivons ici visent, elles, à répondre à une question sociale et sociétale. Ce type d'alliances et coalitions est relativement nouveau.

### Répondre à des besoins sociaux et sociétaux

Face à la complexité et à l'élargissement des périmètres des problématiques sociales et sociétales, à la multiplication des acteurs, ces alliances et coalitions apportent des solutions pragmatiques et performantes en promouvant le « travailler ensemble », « l'action commune », le partage d'expertises, de réseaux, et la mise en œuvre de complémentarités. Leurs domaines d'action sont multiples : l'amélioration de l'habitat des plus modestes, le soutien aux aidants, le retour à l'emploi des personnes qui en sont les plus éloignées, l'accompagnement au Bien vieillir, le numérique et les seniors, la prévention-santé... Elles concrétisent la vision d'un proverbe africain, très en vogue dans l'univers de l'ESS, « seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ».

Les termes alliances et coalitions ne sont tout à fait synonymes. Une coalition renvoie plutôt à l'idée d'une union momentanée d'acteurs pour faire face à une problématique particulière, alors que l'alliance évoque plutôt une union durable multi-sujets. Pourtant, dans le cadre des alliances et coalitions de projets décrites ici, les deux termes sont employés indifféremment. Pourquoi ? Tout simplement parce que, dans le processus de création d'une alliance ou d'une coalition, il est difficile de dire si celle-ci sera pérenne et restera sur sa problématique originelle.

Une Alliance ou coalition d'acteurs correspond, pour les Activités Sociales d'AG2R LA MONDIALE, à une communauté d'au moins 3 partenaires partageant des expertises complémentaires permettant d'offrir à grande échelle une réponse appropriée à la situation des bénéficiaires.

Si l'idée de constituer des alliances et des coalitions, pour être plus forts ou plus efficaces, n'est pas nouvelle, celle-ci a trouvé, dans le domaine social et sociétal, une nouvelle actualité avec l'adoption des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD). Ces ODD visent à mettre fin à la pauvreté, à lutter contre les inégalités sociales et les changements climatiques.

La grande ambition des ODD s'articule autour de coopérations et de partenariats mondiaux, régionaux, nationaux et locaux, réunissant les gouvernements, le secteur privé et la société civile. Des partenariats inclusifs construits sur des principes et valeurs, une vision et des projets communs. Le 17<sup>ème</sup> et dernier ODD, centré sur le développement des partenariats, décrit et encourage cette démarche où chaque organisation, chaque personne, prend sa part de la résolution d'une problématique sociale et environnementale partagée, dans un cadre d'action commun régi par des règles dont les partenaires se dotent librement.

Cette démarche, au plan international, résonne avec les préoccupations des acteurs de terrain nationaux ou infranationaux. L'acuité et la complexité des problématiques sociales, encore avivées par la crise de la Covid-19, rendent en effet plus difficile l'action solitaire d'acteurs territoriaux, publics, privés et associatifs. Le manque de financements, l'absence de certaines compétences clé et d'expériences concrètes freinent les projets uni-acteurs, et même ceux portés par des acteurs importants. Tout pousse à créer des alliances et coalitions sur des projets précis. Certainement, mais convenons, comme Frédéric Bardeau, Président et co-fondateur de SIMPLON.co, dans la préface, que c'est plus facile à dire... qu'à faire !

L'intérêt de décrire les alliances et coalitions créées est d'en préciser la genèse, les étapes nécessaires et les résultats, et de partager les points d'attention, les difficultés rencontrées et la façon, souvent empirique en matière d'innovation sociale, de les surmonter.

## Les différents types d'alliances et de coalitions

Il existe différents types d'alliances et de coalitions en fonction des objectifs qu'elles s'assignent et des acteurs qui les constituent.

Selon les objectifs poursuivis, on distingue 3 types d'alliances et coalitions :

- *Les alliances et coalitions de plaidoyer*, où il s'agit de mettre en commun des forces pour faire avancer des propositions issues du monde associatif auprès des pouvoirs publics (nationaux et/ou territoriaux) ;
- *Les alliances et coalitions de moyens*, qui visent à mutualiser des moyens financiers, techniques et humains pour gagner en efficacité ;
- *Les alliances et coalitions de projets* (appelées également *alliances et coalitions d'innovation sociale*), dont l'objectif est de mettre en commun des compétences et mobiliser des complémentarités pour réaliser des projets ambitieux.

Selon les partenaires, on distingue 2 types d'alliances et coalitions :

- D'une part, *les alliances et coalitions inter-associatives*, dont les seuls partenaires sont des associations (ou, par extension, des organisations de l'ESS) ;
- Et, d'autre part, *les alliances et coalitions multi-acteurs*, qui réunissent des associations, des acteurs publics nationaux ou territoriaux et des acteurs privés, notamment des entreprises.

Ces types d'alliances et de coalitions ne sont pas exclusifs les uns des autres. Ainsi, certaines alliances et coalitions peuvent porter à la fois du plaidoyer et des projets tout en mutualisant leurs moyens. De même, des alliances inter-associatives nationales peuvent, au sein des territoires ou selon les projets, nouer des partenariats avec d'autres acteurs publics ou privés.

## L'innovation sociale territoriale

La raison d'être générique de toute alliance ou coalition de projets est de produire de l'innovation sociale territoriale. Il s'agit de trouver, dans les territoires, des solutions nouvelles à des problématiques peu ou mal prises en compte.

Mais qu'est-ce que l'innovation sociale territoriale ? Il existe de nombreuses définitions assez proches les unes des autres. Une définition, assez ancienne maintenant, mais qui fait toujours consensus, est celle proposée par le Conseil supérieur de l'ESS : « *L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et des usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou le service que le mode d'organisation, de distribution (...). Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation* ».

Ces innovations peuvent être autoportantes, c'est-à-dire déployées de façon autonome. Mais, dans la plupart des cas, elles vont s'insérer, pour les enrichir, dans des dispositifs existants publics ou privés territoriaux.



## L'implication des bénéficiaires

Les projets des alliances et coalitions sont, dans la plupart des cas, co-construits avec les acteurs territoriaux, et en particulier les bénéficiaires et utilisateurs.

Il s'agit de faire *avec* et pas simplement *pour*. Analyser les besoins et usages des bénéficiaires, coordonner avec eux la mise en place du projet et des dispositifs qui l'accompagnent, évaluer en commun les résultats, sont des actions qui font partie intégrante de la démarche mise en œuvre dans les alliances et coalitions. « Faire ensemble pour plus d'impact social », c'est faire ensemble entre membres et avec les bénéficiaires.



Jean-Pierre, adhérent à la Sociétale AG2R LA MONDIALE Paris Ile-de-France, est le plus assidu des seniors testeurs, notamment dans le cadre des travaux animés par Silver Valley

## Les alliances et coalitions nationales créées en partenariat avec les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE

AG2R LA MONDIALE entretient, de longue date, via ses Activités sociales, des relations avec des partenaires associatifs. Il soutient et accompagne ces associations dans la réalisation de leurs projets propres. En retour, celles-ci lui apportent, au travers d'échanges réguliers, des savoir-faire, des innovations, des pratiques, etc., qui améliorent la vie de ses bénéficiaires. Au fil du temps, ces associations sont devenues, dans le cadre de démarches de co-construction, souvent dans la durée, des partenaires de confiance. Des liens se sont créés entre les équipes associatives et celles d'AG2R LA MONDIALE. Elles ont appris à se connaître, à travailler et à innover ensemble.

Déjà près d'une trentaine de partenaires d'AG2R LA MONDIALE, associations ou entreprises sociales, sont, fin 2021, membres d'alliances ou de coalitions nationales créées en partenariat avec le Groupe. Et plusieurs autres partenaires de confiance pourraient rejoindre ce mouvement dans les prochains mois...



Les acteurs de l'ESS partenaires de confiance déjà en alliances et coalitions dans le cadre des 5 exemples analysés

Ces partenaires participent à une, ou plusieurs, des 5 alliances et coalitions nationales :

- *L'Alliance pour l'activité et le logement adaptés*, qui réunit 4 membres ;
- *La Coalition Emploi*, qui réunit actuellement une quinzaine de membres ;
- *La coalition Solidaires des aidants*, qui réunit 3 membres ;
- *La coalition Génér'action*, qui réunit 3 membres ;
- Et, enfin, la *Coalition Solidaire*, qui réunit, à ce jour, une douzaine de membres, mais est en train de s'élargir notamment pour développer différentes formes d'entraide entre acteurs de l'ESS (conseils croisés, ouverture de réseaux, échanges de contacts, recommandations réciproques, etc.).

Ces alliances et coalitions ont été construites avec, pour priorité, de porter des projets concrets répondant aux besoins identifiés de bénéficiaires souvent vulnérables.

## Alliances et coalitions horizontales et verticales

Certaines sont des alliances ou coalitions dites « horizontales », car elles réunissent, pour lancer des projets innovants, des acteurs de différents métiers ou thématiques. C'est le cas, par exemple, de l'Alliance pour l'activité et le logement adaptés, qui rassemble des organisations expertes dans la construction de logements, la rénovation thermique, l'adaptation des logements et l'activité physique adaptée.

D'autres sont dites « verticales », car, pour mener un projet d'ampleur, maximiser leur impact social, etc., elles réunissent des acteurs experts d'une même thématique. C'est le cas, par exemple, du Collectif Emploi.

## Au début des 5 alliances et coalitions nationales : le processus de création

Il y a, au début, une conviction affichée de « faire ensemble » et la forte volonté partagée d'acteurs associatifs ancrés dans les territoires d'unir leurs forces.

### Une conviction, une volonté et, d'abord, une envie et de l'enthousiasme

Sans envie, il n'y a pas d'alliances ou de coalitions durables. Une envie des acteurs de coopérer, mutualiser, partager, pour réaliser des projets à fort impact social que seuls ils n'auraient pu engager.

*« La question est : que partageons-nous aujourd'hui et que voulons-nous partager ? »*

Julien Loyer, Directeur Général de Bleu Blanc Zèbre

Il faut de l'enthousiasme aussi pour mener à bien des projets communs. Cet enthousiasme fait très souvent partie de la culture associative. L'enthousiasme des membres, c'est ce qui va permettre à l'alliance ou la coalition de franchir tous les obstacles qui se présenteront inévitablement à elle.

### Le choix de la problématique sociale

Au début, il y a aussi le choix de la problématique sociale ou sociétale à laquelle l'alliance ou la coalition va apporter, par son ou ses projet(s), une réponse. Préciser la problématique, ses contours et ses impacts est une étape clé du processus de construction des alliances et coalitions. La problématique retenue ne doit être ni trop large, au risque de s'y perdre, ni trop restreinte, au risque de limiter l'impact social des futurs projets.

Pour les 5 premières grandes alliances et coalitions soutenues par AG2R LA MONDIALE, les thématiques retenues ont été : l'amélioration et l'adaptation de l'habitat des personnes vulnérables, le retour à l'emploi des personnes qui en sont les plus éloignées, le soutien aux aidants, la prévention santé par l'activité physique adaptée, l'urgence sanitaire liée à la crise de la Covid-19.

Ces thématiques correspondent aux axes prioritaires de l'action sociale de la Retraite Complémentaire AGIRC-ARRCO et de la Prévoyance du Groupe, et à une situation sanitaire, économique et sociale exceptionnelle.



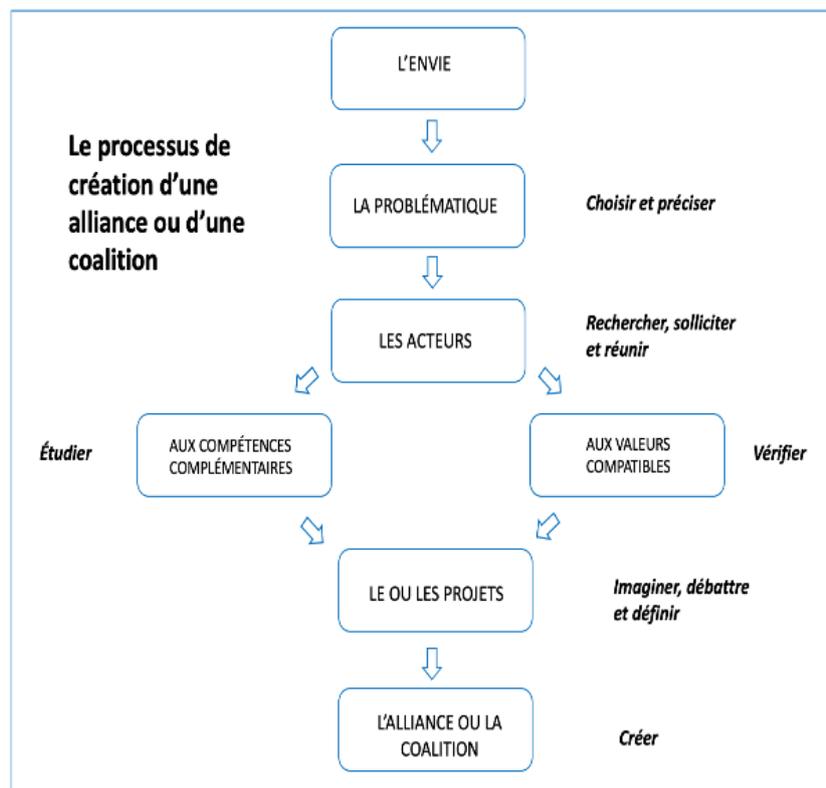
Exemple de table ronde thématique à l'occasion de la Journée de l'engagement social d'AG2R LA MONDIALE du 06/02/2020

Préciser la problématique c'est aussi définir les bénéficiaires potentiels futurs, évaluer leur nombre et leurs caractéristiques ainsi que les territoires où se développeront le ou les projet(s) commun(s).

## La compatibilité des cultures et valeurs des membres

La recherche des futurs membres de l'alliance ou de la coalition est une phase importante du processus de création de celle-ci. Cette recherche s'effectue selon deux critères : la compatibilité des cultures et valeurs des futurs membres et la complémentarité des compétences de chacun des membres. Les associations, membres des alliances et coalitions, ont des cultures, des pratiques et des valeurs qui ne sont pas toujours identiques. Ceci n'est pas un problème, mais, au contraire, une richesse !

Cependant, pour qu'une alliance ou une coalition puisse se créer et fonctionner, il faut que les cultures et valeurs des futurs membres soient compatibles. Cette compatibilité peut être évaluée autour de quelques engagements comme, par exemple, la bienveillance, le respect pour les personnes, la solidarité, le professionnalisme, la non-lucrativité, l'attention à l'environnement et aux écosystèmes territoriaux, l'authenticité des démarches, la co-construction et l'implication des bénéficiaires, etc.



## La complémentarité des compétences au service de projets

Enfin, le processus de création d'une alliance ou d'une coalition se termine par la définition du ou des projet(s) concret(s) qui va/vont apporter une solution à la problématique. Ce qui cimenter les alliances et les coalitions, ce sont le ou les projet(s) que leurs membres développent en commun. Ce point est très important. Longtemps, les alliances et les coalitions se sont créées préalablement à la définition des projets communs, avec toutes les limites connues par la suite...

C'est, par exemple, le cas des alliances et coalitions dites « têtes de réseau », qui unissent des acteurs associatifs sur une thématique sociale ou sociétale. Cela fonctionne pour les alliances et coalitions de plaidoyer, mais ce n'est pas le cas pour les alliances et coalitions de projets.

La qualité et le suivi du processus de création d'une alliance ou d'une coalition conditionnent la solidité de celle-ci. Ce processus n'est pas nécessairement long.

Les membres potentiels des futures alliances et coalitions peuvent, en outre, être accompagnés par un tiers de confiance. Celui-ci peut être un collaborateur du partenaire, les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE dans les cas présents, un acteur de l'ESS, désigné collectivement par les autres futurs membres, ou un cabinet de conseil spécialisé. Sur certains projets d'envergure, les trois types d'acteurs peuvent agir en complémentarité.



L'équipe du Collectif Emploi de Nancy avec Cloé Pillot Tonnelier, Chargée de Développement des Activités Sociales d'AG2R LA MONDIALE en Lorraine-Alsace

## La place et le rôle des Activités Sociales d'AG2R LA MONDIALE

On l'a vu, les alliances et coalitions de projets sont de création relativement récente. Leurs originalités sont multiples. Parmi celles-ci, l'existence d'un partenaire privilégié non associatif en est une importante. C'est le cas des 5 alliances et coalitions créées en partenariat avec les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE. Mais quelle est la place de ce partenaire privilégié et quel peut être son rôle ?

### Pourquoi AG2R LA MONDIALE encourage alliances et coalitions ?

Les Activités Sociales d'AG2R LA MONDIALE suscitent et soutiennent, autant que faire se peut, la création d'alliances et de coalitions associatives de projets. Mais pourquoi ? D'abord, parce qu'elles peuvent porter des projets plus ambitieux ayant un impact plus important sur de nombreux bénéficiaires. Ensuite, parce que la mutualisation des moyens et des compétences en leur sein permet de réduire les frais d'ingénierie des projets et donc de consacrer plus de financements aux services rendus directement aux bénéficiaires. Enfin, parce qu'elles sont un puissant outil pour faire avancer les associations membres, les faire changer d'échelle grâce au partage d'expériences, d'outils, de pratiques, de contacts...

Mais AG2R LA MONDIALE n'est pas seulement, via ses Activités sociales, un soutien, un financeur, un investisseur des alliances et coalitions. C'est un acteur à part entière de celles-ci.

## Le rôle d'AG2R LA MONDIALE

Les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE accompagnent les alliances et coalitions, du processus de création jusqu'à l'évaluation finale de l'impact social des projets qu'elles mènent. Ainsi, pour les 5 alliances et coalitions en cours, le Groupe a accompagné leur constitution, soit directement par ses collaborateurs, soit indirectement par des associations ou organisations spécialisées dans ce domaine.

Le rôle d'AG2R LA MONDIALE ne s'arrête pas là puisqu'il peut, à la demande de l'alliance ou de la coalition, conseiller celle-ci en matière de prospective, de stratégie, d'ingénierie de projets, de gouvernance, de communication.

Il peut proposer des outils de suivi de l'activité ou de mesure d'impact collective.



François-Marie Geslin, Membre du Comité de Direction Groupe d'AG2R LA MONDIALE, Conseiller du Directeur général, Romain Tribalat, Responsable du Département Impact de la Direction des Partenariats de la Direction des Activités sociales du Groupe et Thierry Sibieude, Président de Bleu Blanc Zèbre et Titulaire de la Chaire Entrepreneurat Social de l'ESSEC

Il peut aussi aider l'alliance ou la coalition à se déployer territorialement grâce à sa forte implication dans les territoires, ou bien l'aider à la régulation entre ses membres.

Enfin, AG2R LA MONDIALE peut financer les projets des alliances et coalitions voire, pour partie, leur fonctionnement collectif (pilotage, événements...). Mais le Groupe ne finance pas les frais de structures de chaque membre de l'alliance ou de la coalition.

Si le Groupe se positionne comme un « partenaire privilégié » des alliances et coalitions à la création desquelles il a contribué, il ne revendique pas d'être un partenaire exclusif. Au contraire, pour les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, l'élargissement des alliances et coalitions à d'autres acteurs publics ou privés, à d'autres investisseurs et financeurs, est nécessaire dès lors que ces nouveaux entrants contribuent à mener à bien les projets.

Pour conforter la qualité de l'engagement de chaque membre, le rôle du ou des partenaire(s) de l'alliance ou de la coalition peut être précisé dans une charte de partenariat. Une telle charte a ainsi, par exemple, été établie en 2019 entre AG2R LA MONDIALE et l'Alliance pour l'activité et le logement adaptés.

## **Au terme de ce premier tome**

Le paysage des alliances et coalitions d'acteurs de l'ESS est maintenant esquissé. Les alliances et coalitions trouvent leur inspiration dans les Objectifs de Développement Durable de l'agenda 2030 de l'ONU.

De différents types, elles se développent en France, mais également dans beaucoup d'autres pays, en partant du principe simple « qu'ensemble on est plus fort pour répondre aux défis sociétaux actuels ».

Pour en lancer de nouvelles, il est utile de décrire leur processus de création, qui part d'une conviction, d'une volonté, d'une envie d'acteurs de l'ESS de coopérer pour mener des projets ambitieux au service de bénéficiaires sur des thématiques sociales identifiées et souvent urgentes.

Les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE encouragent et accompagnent, depuis 2018, des alliances et coalitions et en sont un acteur à part entière pour optimiser l'impact des projets.

Les 5 premières alliances et coalitions soutenues ont été évoquées dans ce premier tome.

Le tome 2 de cette Collection, vous invite à un voyage au cœur de ces 5 alliances et coalitions, un voyage fait d'enthousiasme, d'engagement humain, de solidarité, de coopérations et souvent d'amitiés. Un voyage d'intérêt général...