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 III : Vers des alliances et coalitions « augmentées »

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 III

Vers des alliances et coalitions « augmentées »

Chapitre 1 : **Que nous apprennent les alliances et coalitions existantes ?**

- Pour la société et l'intérêt général
- Pour les membres des alliances et coalitions
- Pour les partenaires, pour AG2R LA MONDIALE

Chapitre 2 : **Quelles sont les caractéristiques des alliances et coalitions augmentées ?**

- Les objectifs et l'organisation des alliances et coalitions augmentées
- Répondre à de nouvelles problématiques sociales émergentes
- Développer et déployer de nouveaux outils pour les alliances et coalitions augmentées

Au terme de ce premier voyage en 3 tomes

C’est un fait, les alliances et coalitions entre acteurs de l’intérêt général se développent. Ce mouvement va prendre de l’ampleur. C’est tant mieux ! La crise mondiale de 2020-2021, liée à la pandémie de Covid-19, a eu des conséquences sanitaires, économiques et sociales qui accélèrent encore le mouvement en remettant au centre de nos sociétés l’intérêt général et le besoin de coopérations entre acteurs.

Après avoir décrit l’existant dans les deux précédents tomes, projetons-nous vers l’avenir. Quelles seront les alliances et coalitions d’intérêt général de demain ? Quelles seront leurs caractéristiques ? À quels besoins sociaux et sociétaux répondront-elles et dans quelles conditions ? Quels en seront les acteurs ? Qui seront les acteurs qui fédéreront et animeront ces nouvelles alliances et coalitions et quelle(s) place(s) y tiendront-ils ? Comment les Activités sociales d’AG2R LA MONDIALE envisagent-t-elles de poursuivre leur contribution et quel(s) rôle(s) jouer ? Tiers de confiance, ensemblier, ou accélérateur de fertilisations croisées au sein des alliances et de coalitions et entre elles… ou tout cela à la fois ?

Voilà quelques questions, parmi d’autres, pour lesquelles nous pouvons tenter d’esquisser de premières réponses. Pour cela, il faut déjà tirer de premiers enseignements des alliances et coalitions existantes, et en particulier des 5 créées en partenariat avec les Activités sociales d’AG2R LA MONDIALE.

Ces premiers enseignements, nous souhaitons les partager avec le plus grand nombre, pour contribuer, dans une logique d’intérêt général, à la création et au fonctionnement d’alliances et de coalitions augmentées.

Que nous apprennent les alliances et coalitions existantes ?

La conviction que la seule voie possible pour un avenir meilleur est celle des coopérations et des partenariats s’est progressivement installée ces 20 dernières années. Cette dynamique a été mise en place, d’abord lentement et au plan international, puis, à partir des années 2010, plus rapidement et en s’imposant dans tous les territoires. En France, les alliances et coalitions d’acteurs pour l’intérêt général se sont créées dans cette période récente. La plus ancienne des alliances soutenues par les Activités sociales d’AG2R LA MONDIALE, l’Alliance pour l’activité et le logement adaptés, a vu le jour en avril 2018. Le recul est donc encore assez faible. Néanmoins, il est déjà possible de tirer quelques enseignements qui vont permettre d’améliorer les alliances et coalitions existantes et aider des acteurs à en lancer efficacement de nouvelles.

« Les alliances et coalitions entre acteurs de l'intérêt général créent de l'innovation sociale et sont source d'efficacité. Elles sont vouées à se multiplier justement parce ce que la crise que nous connaissons va faire émerger de nouveaux besoins sociaux auxquels il faudra apporter des solutions innovantes issues d'expertises croisées. »

Marie Trellu-Kane, Présidente d'Unis-Cité

Quels sont donc ces premiers enseignements du point de vue de la société et de l'intérêt général, des membres de ces alliances et coalitions, des Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE ?

Pour la société et l'intérêt général

Du point de vue de la société et de l'intérêt général, les alliances et coalitions ont démontré leur utilité en s'emparant de problématiques sociales et sociétales peu ou pas traitées par les dispositifs existants. C'est le cas, par exemple, de la coalition Génér'action qui, dans une démarche de prévention-santé, sensibilise les seniors et personnes vulnérables aux bienfaits de l'activité physique adaptée.

En partant des besoins et usages des bénéficiaires potentiels, les alliances et coalitions apportent une plus-value sociale incontestable. Par leurs projets, elles contribuent à la dynamique des territoires et à créer et augmenter le lien social. Et cet effet est encore amplifié lorsque l'un des membres de l'alliance ou de la coalition est déjà implanté sur le territoire.

En s'appuyant sur les acteurs locaux pour déployer leurs projets, les alliances et coalitions permettent de renforcer le tissu des acteurs territoriaux, et en particulier le tissu associatif. Celles existantes ne créent pas des projets alternatifs aux dispositifs existants, notamment publics, mais contribuent à les enrichir et les renforcer.

Enfin, les alliances et coalitions, par la complémentarité des expertises de leurs membres et la mise en commun de leurs forces, portent des projets ambitieux à plus fort impact social. Les territoires et leurs représentants n'ont plus à coordonner une myriade d'intervenants pour mener de tels projets et disposent d'un interlocuteur « unique » (chaque membre de la coalition peut s'exprimer au nom du collectif ou orienter vers le membre le mieux adapté pour répondre au besoin exprimé si des précisions complémentaires sont utiles).

Les alliances et coalitions existantes ont, en outre, montré que, par la mise en commun de leurs compétences et la mutualisation de leurs moyens d'action, elles pouvaient réaliser des projets ambitieux à moindre coût pour la société.

L'enseignement principal, du point de vue de la société et de l'intérêt général, est qu'il est nécessaire, pour les élus et les acteurs locaux, de s'habituer à travailler avec une alliance ou une coalition. Avant tout déploiement de projet, la réunion des élus et acteurs locaux pour les associer à celui-ci dans une démarche de co-construction apparaît comme une priorité.

De ce point de vue, la démarche mise en œuvre par le Collectif Emploi national lors de la création d'un Collectif Emploi sur un territoire est très inspirante. Avant toute création de collectif, un diagnostic du territoire est réalisé, comprenant une analyse de la situation de l'emploi et une recherche des acteurs locaux de l'emploi disponibles. Ces acteurs sont réunis pour définir, avec eux, le contour et la composition du Collectif Emploi local.

Dans le même esprit, la coalition Solidaires des aidants dresse des diagnostics des acteurs des solidarités de proximité et de ceux du soutien aux aidants de chaque territoire sur lequel elle se déploie, afin de s'appuyer sur les actions et dynamiques existantes et de les valoriser autant que possible, et elle mobilise les élus locaux pour qu'ils mobilisent à leur tour leurs concitoyens.

Le sociologue Thierry Calvat et Jean Ruch, co-dirigeant de Familles Solidaires, présentent, lors de la Journée de l'engagement sociétal du 06/02/2020, la manière dont Solidaires des aidants va s'articuler avec les acteurs déjà présents sur les différents territoires de déploiement

Pour les membres des alliances et coalitions

Il faut apprendre à travailler ensemble. Ce que nous enseignent les expériences des alliances et coalitions existantes est que, bien que cela soit plus facile à dire qu'à faire, il y a un intérêt à travailler ensemble. Néanmoins, elles ont démontré que c'est possible !

Cela demande de prendre le temps de l'acculturation des pratiques de chacun, des façons de faire, des valeurs entre les membres.

« Pour constituer une alliance, il faut accepter avec humilité que créer des ponts, des solidarités entre structures d'intérêt général, ce n'est pas du temps perdu mais du temps gagné pour être en avance sur son temps face aux nouveaux défis qui se présentent à nous. »
Franck Billeau, fondateur de Réseau Eco Habitat

Dans le milieu de l'ESS, les personnalités, en particulier celles des dirigeants, sont fortes.

« Un intérêt d'une alliance, c'est qu'on y rencontre des gens exceptionnels, des avengers de la solidarité, du lien et du partage ».
Atanase Périfan, fondateur de Voisins Solidaires

Le premier enseignement des alliances et coalitions existantes est donc qu'il faut être attentif aux relations interpersonnelles entre leurs membres et les réguler collectivement.

Le deuxième enseignement est que ce sont les projets communs qui créent des alliances ou coalitions et non l'inverse. Ce sont aussi ces projets qui les cimentent. Il faut donc que les projets communs initiaux soient clairement identifiés pour donner une vraie existence à l'alliance ou la coalition, voire la renforcer par d'autres membres apportant d'autres compétences et moyens nécessaires.

L'expérience des premières alliances et coalitions a montré que, à côté des projets communs, des projets entre quelques membres pouvaient se monter. C'est le cas de la Foncière Chênelet et de Siel Bleu, membres tous deux de l'Alliance pour l'activité et le logement partagés, qui, grâce à leur participation à l'alliance, ont monté des projets en plus des projets communs.

« A côté des projets communs de l'alliance, nous avons pu monter un projet qui consiste à accueillir les Séjours hors du temps et les Maisons de la vie de Siel Bleu dans les gîtes Chênelet. Ou comment faire du bien à deux structures de l'alliance en même temps ! »
Anne-Gaëlle Charvet, Présidente de Chênelet

Les dirigeants de Chênelet et Siel Bleu devant les gîtes Chênelet accueillant les séjours hors du temps de Siel Bleu

Le partage de réseaux et/ou de moyens, comme l'émergence de projets connexes sont des externalités positives des 5 alliances et coalitions. Ces externalités doivent, en conséquence, être prises en compte dans l'évaluation de l'impact social des alliances et coalitions.

Troisième enseignement, en forme de confirmation d'une intuition initiale de plusieurs alliances et coalitions, les alliances et coalitions sont un état d'esprit, une démarche, qui va au-delà des structures. Pour être créatives et innovantes, elles doivent garder leur agilité pour œuvrer au profit de l'intérêt général, de la société et des bénéficiaires finaux. En revanche, les projets communs ont, eux, besoin d'être précisément structurés et dotés d'une gouvernance forte. Ce dernier point n'est pas encore suffisamment pris en compte dans les alliances et coalitions existantes.

Quatrième et dernier enseignement, les alliances et coalitions ne sont pas des cadres contraignants et exclusifs. Il faut être attentif à ce que la liberté de chaque membre soit bien garantie. Être membre d'une coalition ou alliance ne doit pas impliquer une exclusivité, mais doit, au contraire, être un terreau pour favoriser d'autres actions ou partenariats que pourraient nouer certains de leurs membres en interne ou en externe. L'objectif final d'une alliance ou coalition est que chaque membre ait envie de participer à d'autres aventures collectives du même type.

Pour les partenaires, pour AG2R LA MONDIALE

La politique partenariale des Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE vise à maximiser leur efficience en accroissant l'impact social des projets qu'elles soutiennent tout en maitrisant ses ressources. Elle leur permet aussi de mieux agir en complémentarité avec les autres acteurs au regard des attentes prioritaires de leurs bénéficiaires.

C'est dans ce cadre que, depuis 2018, elles se sont engagées dans une participation à la création et au soutien de 5 alliances ou coalitions d'acteurs d'intérêt général. Et, selon l'alliance ou la coalition, l'engagement s'est traduit de différentes façons.

Dans certains cas, il s'est agi d'une contribution au pilotage de l'alliance ou de la coalition, une coordination, une régulation des relations entre membres ou une participation à l'ingénierie des projets.

Dans d'autres cas, la contribution a consisté en une aide à la valorisation de l'alliance ou de la coalition et de ses projets, à une mise en relation de celle-ci avec différents acteurs ou une animation du partage des bonnes pratiques entre acteurs.

Le partenaire d'une alliance ou coalition peut jouer un de ces rôles ou plusieurs. En fait, la forme de sa contribution va dépendre des besoins et objectifs de l'alliance ou de la coalition. Cette contribution est d'autant plus pertinente qu'elle est concertée avec tous les membres.

Le premier enseignement des alliances et coalitions actuelles pour les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE est que, selon les membres, leur action a été déterminante dans bien des cas et importante dans tous les cas.

Comme Action et Accompagnement

« Le soutien d'AG2R LA MONDIALE a été déterminant pour nous permettre de réaliser que notre action expérimentale en région Hauts-de-France avait toutes ses chances pour être essaimée sur le territoire national. Sans cet appui, et les soutiens pour constituer des liens très opérationnels sur d'autres territoires, nous n'aurions pas imaginé un essaimage national possible. Ils ont cru en nous : nous l'avons fait ! ».

Franck Billeau, fondateur de Réseau Eco Habitat

« AG2R LA MONDIALE a rendu possible le projet Génér'action en provoquant une coalition inédite entre Unis-Cité, Siel Bleu et le Social Bar. Sans l'intervention des équipes des Activités sociales, nous n'aurions pas pu nous lancer. ».

Juliette Gatignon, directrice générale d'Unis-Cité

Le deuxième enseignement est qu'il faut clarifier le rôle des Activités sociales dans les alliances et coalitions, et notamment préciser les engagements attendus de et par chacun. La mise en relation en est un.

Comme Rôle et Relation

« Les défis que nous avons pour répondre aux enjeux sociétaux et environnementaux nécessitent que nous repensions nos façons d'agir entre acteurs. C'est ce que nous expérimentons avec AG2R LA MONDIALE, qui nous met en relation pour faire de nos réponses des réponses globales aux besoins des personnes ! ».

François Marty, président de la Foncière Chênelet

Le troisième enseignement pour les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE tient en la nécessité d'une ingénierie des alliances et coalitions. En effet, celles-ci, pour fonctionner correctement, ont besoin d'être pilotées, animées, coordonnées et éventuellement régulées. Cela prend du temps et de l'énergie.

Ce rôle peut être assuré par des équipes dédiées chez le partenaire privilégié, comme c'est le cas au sein d'AG2R LA MONDIALE avec les équipes de la Direction des Activités sociales qui participent directement à la coordination des coalitions Solidaires des aidants et Génér'action.

Mais ce rôle peut aussi être assuré, au moins pour partie, par une association membre de la coalition ou un tiers de confiance externe. C'est le cas de la Coalition Solidaire, animée pour son lancement par Bleu Blanc Zèbre avant qu les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE ne prennent le relais, de la Coalition Emploi, co-animée par Tous Tes Possibles et les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, et de l'Alliance pour l'activité et le logement adaptés, coordonnée par le cabinet Innovation Sociale Conseil en plus de l'appui apporté par le Groupe. Ces coanimation et coordination ont un coût qu'il faut intégrer dès l'enclenchement du processus de création, tant il s'agit d'un point clé pour leur fonctionnement.

Comme Coordination et Coopération

« L'implication sans faille de la Direction des Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE est à la fois un formidable levier décuplant nos capacités propres et nous permettant d'éviter des obstacles que rencontrent tant de bonnes volontés dans la réalisation de leurs initiatives. ».

Radoine Mébarki, fondateur de Tous Tes Possibles

Quatrième enseignement : comme toute aventure humaine, les alliances et coalitions ne sont pas *des longs fleuves tranquilles*. Il y a souvent des inflexions stratégiques à opérer pour mieux positionner les projets communs dans des contextes à évolution rapide. La crise sanitaire a, ainsi, contraint les 5 alliances et coalitions à adapter leurs projets communs, à modifier leurs plannings de réalisation, et cela dans un temps très court. Elles ont ainsi pu mettre en œuvre toute la réactivité permise par la gouvernance agile dont elles se sont toutes dotées. L'exigence en retour, pour les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, est de rigoureusement tenir les comités de pilotage des projets et d'en faire des lieux d'échanges approfondis entre partenaires.

Comme Flexibilité et Fraternité

Le cinquième enseignement est qu'il faut non seulement réunir régulièrement les dirigeants des membres des alliances et coalitions, mais qu'il faut aussi être attentif à associer, sous des formes adaptées - séminaires, rencontres lors d'évènements… - les équipes associatives pour qu'elles se connaissent, qu'elles connaissent les projets communs et qu'elles y apportent leur contribution. Une alliance ou une coalition, ce n'est pas *une bande de potes*, même si la qualité des relations interpersonnelles est importante, c'est avant tout un processus créatif et opérationnel inclusif.

Comme Séminaire et Solidarité

Le sixième enseignement est que l'évaluation et la mesure d'impact des projets des alliances et coalitions doivent être intégrées, comme l'ingénierie, dans le processus de création. C'est la condition sine qua non pour prouver à tous l'utilité de la coalition ou de l'alliance, et leur efficacité au-delà de chaque membre qui y participe.

Comme KPI (key performance indicator)

Enfin, le septième et dernier enseignement est que le processus de création, les réussites comme les difficultés rencontrées, et les choix stratégiques effectués, doivent être partagés au sein des équipes des Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE afin d'alimenter leur montée en expertise et de leur permettre d'accompagner encore plus efficacement les prochaines alliances et coalitions.

Comme Graine et Gain collectif

Quelles sont les caractéristiques des alliances et coalitions « augmentées » ?

Les premiers enseignements tirés des 5 premières alliances et coalitions soutenues par les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE esquissent, en creux, les évolutions futures de celles-ci et ce que pourraient être les prochaines alliances et coalitions.

Cela concerne les objectifs et l'organisation des alliances et coalitions actuelles et futures, leurs thématiques, leurs façons de travailler et les outils et leviers à mobiliser.

Les objectifs et l'organisation des alliances et coalitions

La démarche mise en œuvre dans les alliances et coalitions actuelles part des besoins et usages des bénéficiaires et territoires. Et celle-ci est au cœur des alliances et coalitions « augmentées ». Cependant, jusqu'à présent, cette démarche est restée empirique et peu décrite. Il est donc important de la formaliser pour la déployer pleinement.

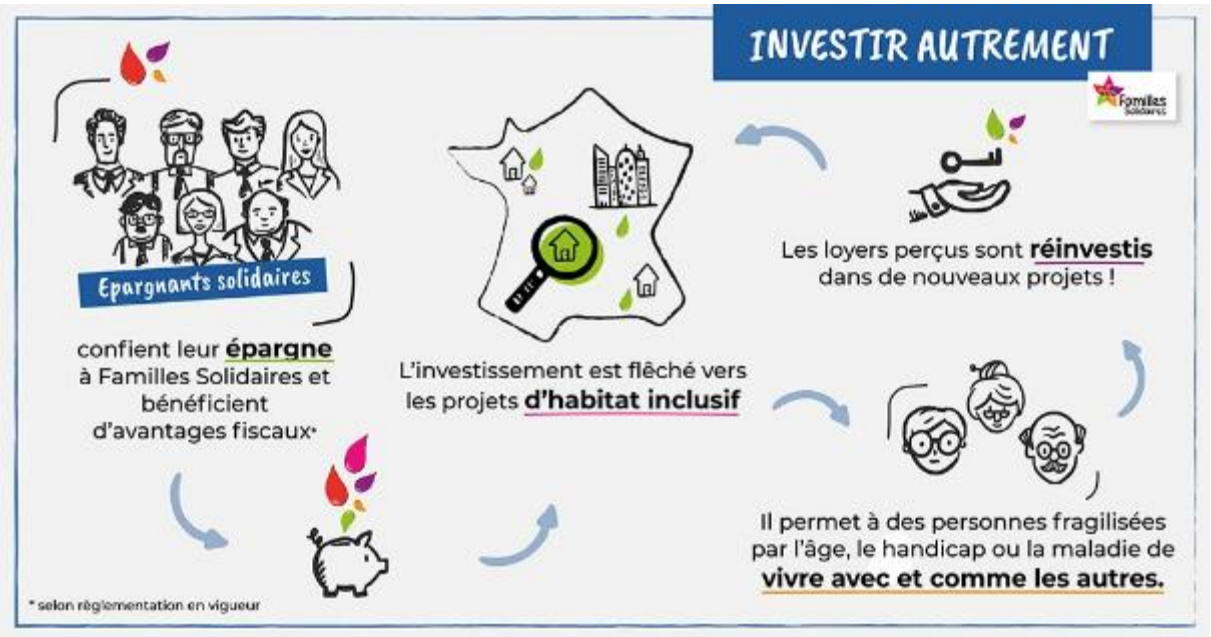
Cela suppose notamment de systématiser l'utilisation des outils de diagnostic socio-économique des territoires ainsi que les enquêtes sur les usages des bénéficiaires. Ces outils existent déjà. Il convient de les intégrer, en les adaptant au besoin, dans le cadre du processus de création des alliances et coalitions. De même, des organisations (cabinets de conseil, entreprises sociales ou associations) sont spécialistes de la maîtrise d'usages. C'est le cas par exemple de Béguinage & Compagnie et de Béguinage Solidaire, qui sont déjà présents dans l'environnement d'AG2R LA MONDIALE.

Les espaces de vie communs dans les nouveaux habitats inclusifs et partagés, une parfaite réponse aux besoins des bénéficiaires et des territoires lorsqu'ils sont, qui plus est, ouverts sur l'extérieur

Les 5 alliances et coalitions actuelles sont des alliances et coalitions inter-acteurs de l'ESS avec une entreprise comme partenaire privilégié. Un pas de plus vers des alliances et coalitions augmentées, consiste en la promotion d'alliances et coalitions multi-acteurs regroupant également d'autres entreprises, des collectivités territoriales, des acteurs publics... Ces alliances et coalitions, qui peuvent être thématiques ou territoriales, se gèrent différemment et nécessitent de renforcer le processus d'acculturation entre des acteurs privés et publics très différents et la formalisation de la gouvernance non seulement des projets communs (cas actuel) mais aussi de l'alliance ou de la coalition elle-même.

Au niveau régional, les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE disposent d'expériences qui pourraient être source d'inspiration pour tous les acteurs comme, par exemple, celle de la plateforme Pénates & Cité en Hauts-de-France. Les alliances territoriales d'intérêt général ont des caractéristiques spécifiques. Ainsi, si comme nous l'avons vu dans les alliances et coalitions d'innovation sociale, *les projets créent les alliances et coalitions*, ceci est moins vrai dans les alliances et coalitions territoriales, qui, souvent, se structurent pour dynamiser un territoire avant d'envisager des projets concrets.

La troisième évolution, pour aller vers des coalitions augmentées, tient en la diversification des sources de financement et des financeurs. Jusqu'à récemment, le financement des 5 alliances et coalitions s'est fait principalement sous forme de subvention d'un partenaire unique, les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE. Parfois, cette subvention a été complétée par quelques financements publics (des territoires) ou privés (d'entreprises locales). C'est le cas, par exemple, du projet commun Fab Lab à Mulhouse de l'Alliance pour l'activité et le logement adaptés.



Dans les alliances et coalitions augmentées, le financement se fait toujours par subventions de différents partenaires publics (y compris les fonds européens) ou privés. Mais il se fait aussi, de façon significative, par d'autres formes de financement comme l'investissement (sous réserve que l'alliance ou la coalition augmentée crée le véhicule adapté pour le recevoir) ou par la conclusion de Contrats à Impact ou encore par la réponse à des appels d'offres. Le financement sous forme de dette peut être assuré par des fonds spécifiques, gérés par des acteurs financiers ou par des entreprises comme le Fonds i récemment créé avec le concours d'AG2R LA MONDIALE.

Ces nouvelles formes de financement, plus larges et plus diversifiées, nécessitent, pour les alliances et coalitions augmentées, de recourir à une véritable ingénierie financière. Une expertise en la matière pourrait être proposée par les partenaires privilégiés, dont les Activités sociales du Groupe elles-mêmes.

L'expérience des 5 premières alliances ou coalitions soutenues par les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE montre que leur création et leur fonctionnement ont besoin d'être accompagnés par un tiers de confiance. Cette ingénierie de l'alliance ou de la coalition est encore plus importante dans le cas d'alliances et coalitions augmentées. Dès lors, le point décisif est de trouver les moyens de les financer. Là encore, le Fonds i pourrait être mobilisé, en proposant des prêts. Mais il est également possible d'imaginer un mécanisme permettant de délivrer des subventions pour l'ingénierie (fonds dédiés multi-acteurs, poche spécifique de l'action sociale, fondations…).

Enfin, pour les premières alliances et coalitions augmentées, il convient de créer des espaces d'expérimentation. Ces espaces pourraient être dotés de moyens humains et financiers afin de leur apporter tout le soutien nécessaire et de procéder aux retours d'expérience nécessaires, tels qu'une mesure d'impact social ou une évaluation de la plus-value de l'alliance ou de la coalition.

Répondre à de nouvelles problématiques sociales et lancer de nouvelles alliances et coalitions

L'identification des problématiques sociales émergentes est un préalable à la création des alliances et coalitions augmentées. Pour cela, il existe pour les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, quelques repères qui sont les orientations prioritaires de la fédération Agirc-Arrco et la stratégie en Prévoyance. Il y a aussi les membres des alliances et coalitions existantes qui peuvent suggérer de traiter de nouvelles problématiques. Il y a enfin des moyens de veille au sein du Groupe et dans les réseaux auxquels il participe et qui sont mobilisés pour cette identification.

L'émergence de nouvelles problématiques sociales ou la nouvelle acuité de problématiques connues peuvent être rapides. Les crises sanitaires, économiques, environnementales et autres, nous imposent de réagir vite à des problématiques parfois transverses. Les alliances et coalitions semblent donc être la solution la plus adaptée pour apporter des réponses aux nouveaux enjeux sociétaux.

De même, la crise climatique nécessite de s'intéresser plus fortement aux questions de mobilité, de rénovation énergétique et de précarité énergétique.

Enfin la crise de citoyenneté dans les sociétés modernes met en lumière la nécessité de retisser les liens sociaux et de réapprendre à *faire société* dans des logiques intergénérationnelles. Une crise qui suggère aussi de développer les valeurs de l'engagement notamment des jeunes générations.

L'Outil en Main, un acteur majeur pour le développement de la dimension intergénérationnelle…

Enfin, la crise des territoires appelle, d'une part, à une action résolue envers ceux qui sont fragilisés, les zones rurales et les quartiers prioritaires de la politique de la ville et, d'autre part, à une « dé-archipelisation » du territoire national et la participation à la mise en œuvre de coopérations territoriales.

C'est à ces problématiques sociales et sociétales que les alliances et coalitions augmentées peuvent apporter des solutions nouvelles. Elles peuvent aussi le faire de façon transverse par exemple avec « le Bien vieillir en ruralité » (2 problématiques), « l'engagement des jeunes pour l'accompagnement numérique des personnes âgées » (2 problématiques), « la mobilisation des personnes en recherche d'emploi vers les métiers du Bien vieillir » (2 problématiques), etc.

L’expérience positive de l’Alliance pour l’activité et le logement adaptés, qui porte deux problématiques dans une approche globale de la personne, peut inspirer les nouvelles alliances et coalitions augmentées.

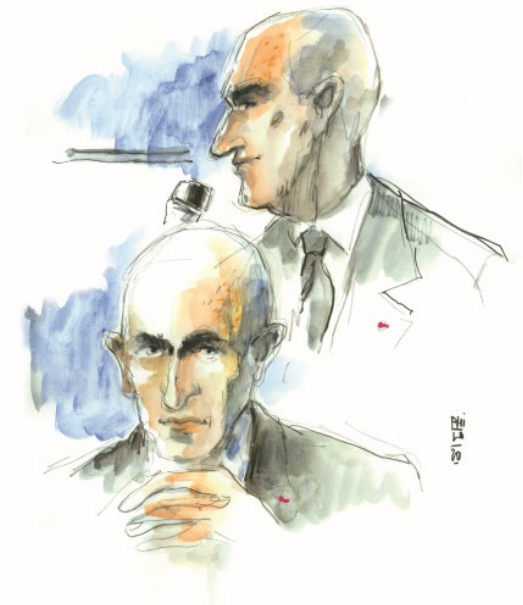
Fin 2021, deux nouvelles alliances et coalitions sont en cours de création et bénéficient d’un partenariat avec les Activités sociales d’AG2R LA MONDIALE.

La première est une coalition, baptisée « Compagnon de vie », animée par la SCIC Solivers, experte en pédagogie adaptée en situation de travail. Elle se propose de créer et de déployer un nouveau métier pour accompagner, « en douceur » à domicile, les personnes âgées pour la prévention des risques en matière de santé, mobilité, isolement social… Elle réunit de nombreux acteurs dont des associations membres de coalitions déjà soutenues par les Activités sociales d’AG2R LA MONDIALE telles que Unis-Cité, Siel Bleu, Familles Solidaires, Tous Tes Possibles, i2ml (Institut méditerranéen de la longévité) qui porte le nouveau DomIci-lab impulsé par AG2R LA MONDIALE, et des collectivités territoriales (le département du Haut-Rhin par exemple).

Cette nouvelle coalition présente déjà les germes des alliances et coalitions augmentées vers lesquelles se dirigent les Activités sociales d’AG2R LA MONDIALE et les associations de confiance de leur environnement. Multi thématiques - accompagnement des personnes âgées et déploiement d’un nouveau métier facteur de création d’emploi - et multi-acteurs, cette alliance s’enrichit de l’expérience des 5 premières alliances et coalitions.

Avant et après l’arrivée du Compagnon de vie…

La seconde est une alliance, qui reste à baptiser, et qui va regrouper au moins Chênelet, Solivers et Tous Tes Possibles, au service à la fois de l’insertion - inclusion et de la réponse aux besoins des métiers en tension. Il s’agit bien d’une alliance car ses membres ont, d’emblée, à l’idée de faire différents projets ensemble et de partager plus que des projets… Riche des expériences des autres alliances et coalitions auxquelles ses membres appartiennent, cette nouvelle alliance ne pourra qu’être augmentée !



Une nouvelle coalition au service de l'insertion et de l'inclusion professionnelles qui sera largement inspirée par les idées de Louis Gallois, ancien Président de la Fédération des acteurs de la solidarité et grand témoin de la Journée de l'engagement sociétal d'AG2R LA MONDIALE le 06/02/2020

Enfin, d'autres alliances et coalitions augmentées sont en cours de création concernant, notamment, des écosystèmes territoriaux du Bien vieillir (labs, instituts, clusters, agences, gérontopôles…), des accompagnateurs de l'engagement citoyen sous toutes ses formes…

Développer et déployer de nouveaux outils

Les alliances et coalitions existantes et celles augmentées ont besoin d'être outillées. La plupart des outils existent déjà. Ils ont été développés par différents acteurs, notamment de l'ESS, et sont disponibles en open source. Il n'y a donc pas tant besoin d'en développer beaucoup d'autres que de les diffuser et aider les alliances et coalitions à se les approprier.

Comme Outils

Les appels à manifestation d'intérêt ou les appels à projets lancés par des alliances ou coalitions sont un moyen utile pour, soit trouver des relais sur le territoire national lors d'un déploiement de projet, soit rechercher des compétences manquantes en leur sein.

Des appels à manifestation d'intérêt ont été lancés par des associations membres de l'Alliance pour l'activité et le logement adaptés. C'est le cas de l'appel à projets LACHPA de Familles Solidaires (recherche d'associations porteuses de projet d'habitat partagé) et Chauffetoi de Réseau Eco Habitat (recherche d'associations pouvant déployer le modèle d'accompagnement, de bout en bout, des familles très modestes dans leur projet de rénovation thermique de leur logement).

Ces appels à projets ou à manifestation d'intérêt permettent de repérer des partenaires potentiels sur l'ensemble du territoire et d'en faire un réseau au-delà même du ou des lauréat(s) de ceux-ci. Le projet Chauffetoi est un exemple de partage d'expériences au sein d'une alliance ou d'une coalition. En effet, Réseau Eco Habitat a pu bénéficier, en 2020, de l'expérience acquise par Familles Solidaires avec LACHPA. Une belle coopération permise par l'alliance !

Pour les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, des appels à projets ou à manifestation d'intérêt permettent d'élargir leur écosystème associatif, de mettre en relation leurs implantations territoriales avec des associations souvent petites et peu connues pour les accompagner dans leur changement d'échelle.

Les Activités sociales du Groupe disposent, maintenant, d'une expertise dans la mécanique des appels à manifestation d'intérêt associatifs, qui font partie des outils utilisés, avec leur aide, par les alliances et coalitions augmentées. Au-delà, elles peuvent en lancer en propre, par exemple lorsqu'elle recherche des partenaires sur une thématique particulière en vue de, postérieurement, aider à la création d'une alliance ou d'une coalition. La procédure d'appels à manifestation d'intérêt nationaux ou régionaux a déjà été utilisée avec succès par le Groupe, notamment sur la thématique de la précarité énergétique ou celle du Bien vieillir en ruralité dans les Hauts-de-France.

Autre outil, l'évaluation de l'impact social est au cœur des alliances et coalitions augmentées à venir. Sans être un outil de gestion de projet, elle permet, lorsqu'elle est réalisée régulièrement, de suivre la bonne réalisation du projet. Cette évaluation de l'impact permet surtout de justifier de la bonne utilisation et de l'efficacité des financements, et elle en facilite la recherche de nouveaux. Elle est aussi à la base de nouvelles formes de financement comme les Contrats à impact.

Les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE disposent, à présent, d'une expertise propre en matière d'évaluation d'impact et plusieurs membres des 5 alliances et coalitions ont déjà réalisé ou ont programmé de telles évaluations en partenariat avec le Groupe. Cette expertise est une richesse qui pourra être mise à profit dans les nouvelles alliances et coalitions augmentées.

La mutualisation des moyens et ressources fait partie des objectifs des alliances et coalitions augmentées. Deux sujets peuvent être aisément mutualisés pour faciliter la vie des nouvelles alliances et coalitions : l'appui juridique et la communication.

Avec l'aide d'un partenaire privilégié notamment, un contrat de prestation forfaitaire peut être conclu avec un cabinet d'avocats pour répondre aux questions juridiques de l'alliance ou de la coalition et de leurs membres. De même, un contrat de prestation peut être conclu avec une agence de communication.

Faire connaître les alliances et coalitions au grand public, aux pouvoirs publics, au monde associatif, etc., est un enjeu important car cela conditionne le déploiement du modèle, permet d'augmenter la notoriété des membres et rend visible l'engagement et le rôle du partenaire privilégié.

Autour d'une alliance ou d'une coalition, il est important de construire un récit qui mette en lumière l'aventure humaine qu'elle représente, ses impacts positifs sur les bénéficiaires et les territoires, sa contribution à l'intérêt général. Ce récit peut être porté par des moyens de communication adaptés : vidéos, livres…

H comme Histoire, P comme Portrait et Y comme Yeux

Pour les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, il y a aussi un enjeu à faire connaître leurs nouvelles alliances et coalitions aux collaborateurs du Groupe ainsi qu'à leurs administrateurs, en créant régulièrement des évènements mobilisateurs sous forme de rencontres sur le terrain.

Ces rencontres entre divers publics impliqués dans le fonctionnement des alliances et coalitions augmentées, ou tout simplement intéressés à les connaître, peuvent également se tenir dans des lieux dédiés, notamment des tiers lieux, existants ou à créer dans l'esprit des « modèles » définis par La Fabrique des Tiers Lieux Sociétaux, pilotée par Kawaa et Bleu Blanc Zèbre et soutenue par le Groupe. « Modèles » qui permettront de créer ou d'aménager des tiers lieux aussi bien en Quartier prioritaire de la ville, qu'en ville moyenne ou en ruralité.

Quelques idées pour les futurs Tiers Lieux Sociétaux « by les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE »

Enfin, il faut alimenter le « moteur » des alliances et coalitions augmentées. Et, pour cela, il y a besoin de capitaliser sur les expériences, d'organiser le partage des outils et d'apprendre à ceux qui le souhaitent à faire des alliances et coalitions.

Les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE peuvent être, compte-tenu de leur expérience, à l'origine de la création d'un laboratoire ou d'un institut des alliances et coalitions ou participer avec d'autres à des projets en ce sens...

Au terme de ce premier voyage en 3 tomes

Nous voilà arrivés au terme de ce premier voyage au sein des 5 alliances et coalitions d'acteurs de l'ESS créées en partenariat avec les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE.

Par ce voyage, nous avons voulu mettre en lumière 5 aventures humaines faites de partage, de travail commun, d'innovations. Ces aventures vont se poursuivre, s'enrichir, se développer, se transformer, et cela pour toujours mieux contribuer au bien commun.

D'ores et déjà, elles confirment beaucoup de choses. D'abord le formidable potentiel des alliances et coalitions d'acteurs pour apporter des solutions aux problématiques sociales aujourd'hui peu ou pas traitées et à celles qui émergent. Elles nous apprennent aussi qu'il faut beaucoup d'engagements, d'efforts, de constance, de méthode et de rigueur pour libérer pleinement ce potentiel… et que, si elles ne sont pas toujours des « longs fleuves tranquilles », elles sont solides.

Au cours de ce voyage, nous avons essayé de tirer les premiers enseignements que les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE souhaitent partager avec tous les acteurs qui sont volontaires pour s'engager dans de telles aventures. Ces enseignements gagneront à être confrontés à ceux issus d'expériences menées par d'autres acteurs pour gagner en pertinence au bénéfice de toutes et tous.

Au terme de ce voyage, nous espérons que, comme nous, vous êtes plus que jamais convaincus que ces alliances et coalitions préfigurent de nouvelles règles du jeu et de nouvelles pratiques de l'action sociale bousculée par la crise sanitaire mondiale qui a démarré fin 2019.

20 ans après, la phrase de Koffi Annan, ancien Secrétaire général de l'ONU, prend, avec le mouvement actuel de création d'alliances et coalitions, toute sa force et sa pertinence : *« La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur pour toute l'humanité est celle de la coopération et du partenariat ».*

Enfin, pour imaginer, lancer et animer une coalition, il faut de l'envie. Nous espérons avoir, avec ce voyage, modestement contribué à vous la transmettre !