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 II : Voyage au cœur des 5 alliances et coalitions créées en partenariat avec les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE

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 II
Voyage au sein des 5 alliances et coalitions créées en partenariat avec les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE

Chapitre 1 : **Cinq aventures humaines au service de l'intérêt général**

- Les valeurs et démarches compatibles des 5 alliances et coalitions
- Les raisons d'être des 5 alliances et coalitions
- La diversité et la complémentarité des compétences des membres des 5 alliances et coalitions
- L'ancrage dans les territoires
- Les liens entre les 5 alliances et coalitions
- Indépendance et interdépendances des associations membres
- Au-delà des projets communs
- Les modèles socio-économiques et le financement hybride des 5 alliances et coalitions
- Et les difficultés ?

Chapitre 2 : **Les projets communs des 5 alliances et coalitions et leurs modes de fonctionnement**

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

Chapitre 3 : **Les 5 enjeux pour les 5 alliances et coalitions**

- Clarifier leurs stratégies
- Préciser la gouvernance de l'alliance ou de la coalition et celle de leurs projets communs
- Établir le cadre des relations de l'alliance ou de la coalition avec leurs parties prenantes
- Organiser le partage des connaissances et expériences
- Définir une stratégie de communication
-

Chapitre 4 : **Les enjeux pour AG2R LA MONDIALE**

- Renforcer l'efficacité de l'action sociale au service des bénéficiaires et participer à l'invention de solutions nouvelles
- Développer le métier d'ensemblier solidaire dans les territoires
- Les enjeux spécifiques des 5 alliances pour AG2R LA MONDIALE

Au terme de ce tome II

C'est à un voyage au sein des 5 alliances et coalitions récentes, soutenues par les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, auquel nous vous convions maintenant. Un voyage bienveillant. « Lorsque l'on est invité chez des amis, on ne regarde pas dans les tiroirs » dit-on, mais, pour ce voyage, nous l'avons fait et, bien évidemment, en accord avec les associations concernées.

Ces alliances et coalitions ont des points communs et des spécificités. Elles sont assez récentes, mais déjà innovantes. Elles ont bénéficié, pour leurs premiers projets communs, du soutien des Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE. Et les collaborateurs du Groupe les ont accompagnées tout au long de leur processus de création.

« Pourquoi des alliances ? Parce que personne n'arrivera seul à transformer les comportements et la société. »
Bernadette Paul Cornu, Codirigeante de Familles Solidaires

La composition des 5 alliances et coalitions au moment de la rédaction de cet ouvrage

Des aventures humaines au service de l'intérêt général

Ces alliances et coalitions sont de puissants outils pour répondre aux besoins des bénéficiaires, et cela sur une grande échelle. Ce sont aussi des aventures humaines où des femmes et des hommes font passer l'intérêt général avant les intérêts particuliers. Des aventures faites de découvertes mutuelles, de respect, de bienveillance, de confiance, d'authenticité, d'amitiés souvent. Des aventures où les coopérations mises en œuvre permettent à chacune et chacun d'aller au-delà de ce qu'elle ou lui, de ce que les équipes, sont habitués à réaliser dans leur association.

« L'Alliance, par ce qu'elle apporte en termes de partage de compétences et d'expertises, nous a transformés et a permis de changer d'échelle au bénéfice des plus modestes. »
Franck Billeau, directeur de Réseau Eco Habitat

Lorsque l'on interroge les dirigeants des structures membres de ces 5 alliances et coalitions sur ce qu'il faut pour créer une alliance ou une coalition et la faire fonctionner, ils répondent spontanément « de l'amitié ».

« Un des points positifs des coalitions, c'est l'amitié qui se développe autour d'un projet partagé. »
Atanase Périfan, fondateur de Voisins Solidaires

Faire d'un sentiment, forcément fragile, le moteur d'une alliance ou une coalition peut surprendre. Mais c'est justement le propre d'une aventure humaine. Les faits montrent que les liens d'amitié, préexistants ou nés dans l'expérience, entre les membres d'une alliance ou d'une coalition constituent un « plus » indéniable.

« L'amitié et une confiance totale aux valeurs portées par chacun sont les socles essentiels d'une alliance. »
Jean-Michel Ricard co-fondateur de Siel Bleu

Mais ce n'est pas une condition nécessaire pour autant. On peut en effet coopérer, partager, sans qu'il y ait d'amitié. Et heureusement ! Le respect mutuel, l'intérêt réciproque bien compris parce que bien analysé, sont aussi des éléments qui cimentent et alimentent une alliance ou une coalition.

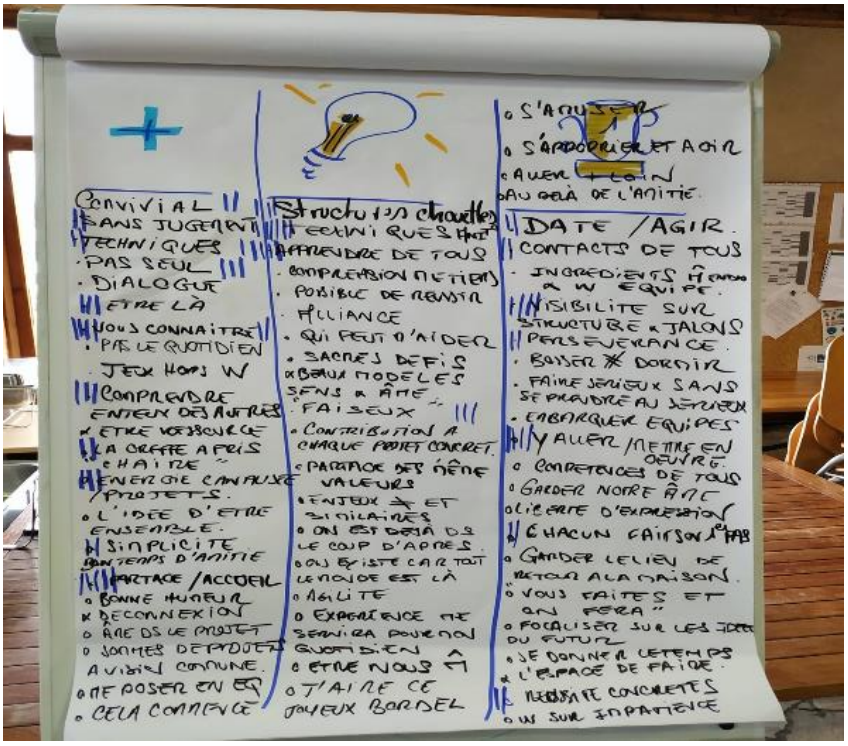
La qualité des relations interpersonnelles entre les membres est très importante pour le bon fonctionnement d'une alliance ou d'une coalition. Cela ne fait pas tout mais, si un climat de défiance s'instaure, l'efficacité ne sera pas au rendez-vous.

La confiance mutuelle, à la différence de l'amitié, est, elle, une condition sine qua non de la pérennité d'une alliance ou d'une coalition. Et la confiance cela se cultive. La régulation des relations entre associations au sein d'alliances et coalitions est donc un enjeu de première importance et doit faire l'objet de l'attention de tous les membres et du partenaire privilégié.

« Prendre le temps de véritablement se connaître entre acteurs, se faire confiance de personne à personne, apparaît aujourd'hui comme un préalable. »

Christophe Bort, Responsable administratif et financier de Tous Tes Possibles

Une alliance ou une coalition, ce sont des apprentissages mutuels. Il faut apprendre à se connaître entre associations membres. Les pratiques et les expériences étant différentes, prendre le temps de se connaître n'est donc pas une perte de temps.



Synthèse des échanges du premier séminaire de l'Alliance pour l'activité et le logement adaptés

Les valeurs et démarches compatibles des 5 alliances et coalitions

Le monde associatif est fait d'une myriade d'organisations aux orientations, pratiques et valeurs différentes. Il est fait aussi de personnalités généreuses et parfois fortes. Cette diversité est une richesse. Cependant, dans le cas d'alliances et de coalitions, l'expérience montre qu'il faut que leurs membres aient des démarches et des valeurs, sinon identiques, au moins compatibles.

Dans le cas des 5 alliances et coalitions soutenues par les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, les dirigeants des associations membres se connaissaient souvent au démarrage, mais pas ou peu les équipes associatives respectives. À quelques exceptions près, elles n'avaient jamais vraiment travaillé sur des projets communs. Il a donc fallu un temps d'acculturation réciproque avant de se lancer dans l'aventure. Cela peut être très court ou plus long, formel ou informel.

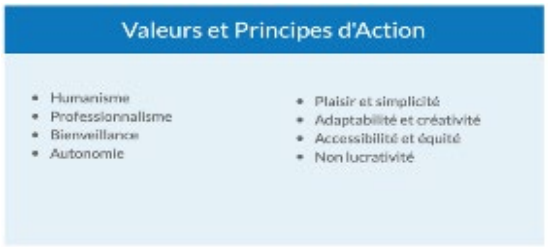
« L'Alliance s'est constituée sur une vision commune mettant au centre la non-lucrativité, le non-enrichissement personnel et une joie immense quand il arrive quelque chose de chouette à l'autre. »

Jean-Daniel Muller, co-fondateur de Siel Bleu

Dans le cas de la coalition Génér'action, ce processus a été très rapide et non formel. A l'issue de la première réunion, les équipes d'Unis-Cité et de Siel Bleu ont simplement fait le constat qu'elles partageaient les mêmes valeurs et que leurs façons de travailler étaient très proches.

Unis-Cité

Siel Bleu



Dans le cas de l'Alliance pour l'activité et le logement adaptés, les membres ont fait le choix de formaliser leurs valeurs partagées dans une Charte constitutive.

LES VALEURS PARTAGEES DE L'ALLIANCE POUR L'ACTIVITÉ ET LE LOGEMENT ADAPTÉS

Les valeurs partagées par les membres fondateurs sont le ciment de l'Alliance. Ces valeurs sont celles des 4 groupes associatifs et sont incarnées par leurs dirigeants dont les profils d'innovateurs et d'entrepreneurs au service du bien commun sont très proches.

Ces valeurs sont :

La bienveillance et le respect pour les personnes,

L'engagement et la solidarité,

Le professionnalisme et la non-lucrativité,

L'attention à l'environnement et aux écosystèmes territoriaux,

L'authenticité de leurs démarches.

L'Alliance est portée par ces valeurs qui ont vocation à être partagées par chacun des membres fondateurs dans leurs relations avec leurs parties prenantes et partenaires.

(EXTRAIT DE LA CHARTE CONSTITUTIVE DE L'ALLIANCE, MARS 2018)

Les raisons d'être des 5 alliances et coalitions

La raison d'être d'une alliance ou d'une coalition désigne la façon dont celle-ci entend jouer un rôle dans la société au-delà de ses propres projets. Elle relève de la vision et du sens.

Définir une raison d'être pour une entreprise classique, comme le permet maintenant la loi Pacte, est un exercice enrichissant mais souvent difficile. C'est théoriquement plus facile pour les alliances et coalitions associatives car leurs membres ont été créés sur une ambition sociale et sociétale.

Les raisons d'être des 5 coalitions ont parfois été travaillées comme c'est le cas pour l'Alliance pour l'activité et le logement adaptés, ou ont jailli presque spontanément. Toutes sont encore à préciser et à confirmer progressivement.

On le voit, la raison d'être d'une alliance et d'une coalition ne fait pas nécessairement référence à son activité, mais elle désigne le cadre, l'ambition, dans lesquels elle va s'insérer. La définition d'une raison d'être, avec tous les membres de l'alliance ou de la coalition, permet de renforcer la cohésion de celle-ci.

Ces 5 raisons d'être ont des points communs. Elles commencent par des verbes d'action. Elles font référence à l'idée de rassembler des forces : « *faire ensemble* », « *porter des projets ensemble* », « *créer des synergies* ». Elles s'inscrivent dans l'intérêt général et le soutien aux plus vulnérables : « *porter des projets au bénéfice des plus vulnérables* », « *optimiser la solidarité* », « *maximiser l'impact social* », « *renforcer l'innovation sociale* ». Ces points communs entre leurs raisons d'être confirment que les 5 alliances et coalitions s'inscrivent dans des logiques de projets sociaux. Ils indiquent que, au-delà de leurs projets propres, d'autres coopérations peuvent se construire entre elles.

La diversité et la complémentarité des compétences des membres des 5 alliances et coalitions

Le ciment d'une alliance ou d'une coalition peut être aussi la complémentarité des compétences en vue de la réalisation d'un objectif commun.

C'est le cas du Collectif Emploi, qui réunit, au niveau national, une quinzaine d'associations aux compétences différentes dans le but de favoriser le retour à l'emploi des personnes qui en sont les plus éloignées.

La Coalition Solidaire est, elle aussi, construite autour de la diversité des compétences de ses membres, avec l'objectif de mixer celles-ci dans des projets communs innovants. Cette forme de coalition trouve toute son utilité dans des périodes exceptionnelles comme celle de la crise de la Covid-19. Autour de la table, les membres imaginent des solutions pouvant être rapidement mises en œuvre pour soulager celles et ceux qui en ont le plus besoin, par exemple autour de l'emploi, de l'accompagnement de l'élan d'engagement citoyen...

Structures membres de la Coalition Solidaire	Compétences et expertises
Siel Bleu	Prévention-Santé par la promotion de l'activité physique adaptée
Familles Solidaires	Promotion d'habitats partagés et adaptation des logements aux personnes fragiles
Réseau Eco Habitat	Rénovation de logements pour foyers très modestes
Chênelet	Rénovation et construction de logements écologiques pour familles vulnérables
Tous Tes Possibles	Accompagnement au retour à l'emploi pour personnes en difficulté, notamment par la reprise d'activités économiques
L'Outil en Main	Initiation de jeunes aux métiers manuels par des gens de métier bénévoles
Unis-Cité	Encadrement et programmes pour des jeunes volontaires du Service Civique
InSite	Déploiement d'un « Erasmus rural » et accompagnement de porteurs de projets ruraux
Voisins Solidaires	Organisation de solidarités de proximité entre voisins
Astrée	Lutte contre la solitude
France Bénévolat	Mise en contact de bénévoles avec des structures associatives
Vendredi	Développement du bénévolat et du mécénat de compétences
Bleu Blanc Zèbre (coordinateur de la Coalition Solidaire)	Labellisation et promotion des acteurs de la société civile et des élus qui ont mis en œuvre des solutions innovantes
Kawaa (créateur des espaces partagés du Tiers Lieu Numérique)	Création de lien social
Simplon (créateur des espaces informatifs du Tiers Lieu Numérique)	Insertion professionnelle par l'informatique

Les compétences clé de la Coalition Solidaire s'organisent autour de 2 objectifs majeurs : l'approche globale de la personne et le développement des solidarités de proximité. L'approche globale de la personne consiste à mobiliser des compétences, des savoir-faire, des pratiques et des acteurs sur différentes thématiques comme la prévention-santé, l'habitat, le retour à l'emploi, le soutien aux aidants, le handicap, le grand âge, etc., pour répondre à toutes les dimensions de la vulnérabilité de la personne.

Cette approche globale permet de définir les priorités pour la personne et d'engager les actions adéquates portées par différents experts. Elle répond aux faiblesses des approches dites « en silos », qui traitent séparément les points de vulnérabilité.

La Coalition Solidaire, l'Alliance pour l'activité et le logement adaptés développe aussi cette approche globale de la personne selon la formule « Bien dans son corps, bien dans son logement ». En effet, la rénovation d'un logement s'accompagne d'une attention à la personne qui l'habite en lui apportant une aide tout au long des travaux et en lui proposant des activités à même d'améliorer sa santé et de retisser des liens sociaux.

Le développement des solidarités de proximité est au cœur de la Coalition Solidaire grâce aux compétences de ses membres en matière de restauration du lien social, de construction de solidarités de voisinage, de promotion de l'engagement citoyen (bénévolat et mécénat) et de mise en œuvre d'une démocratie participative, voire contributive.

L'ancrage dans les territoires des 5 alliances et coalitions nationales

Les 5 alliances et coalitions sont essentiellement inter-associatives, nationales et de projets. Leurs projets sont ancrés localement et sont co-construits avec des partenaires locaux, publics ou privés. Il n'y a pas de projet « hors-sol » et tous les projets sont développés dans un ou des territoire(s) bien identifié(s).

Le Collectif Emploi national a ainsi implanté et anime des Collectifs Emploi dans une dizaine de territoires en France en 2020 et 2021.

De même, la coalition Génér'action développe ses initiatives de promotion de l'activité physique adaptée dans 14 territoires, en s'appuyant sur le maillage territorial très important de l'association Unis-Cité et les 5 000 lieux d'implantation de l'association Siel Bleu en France.

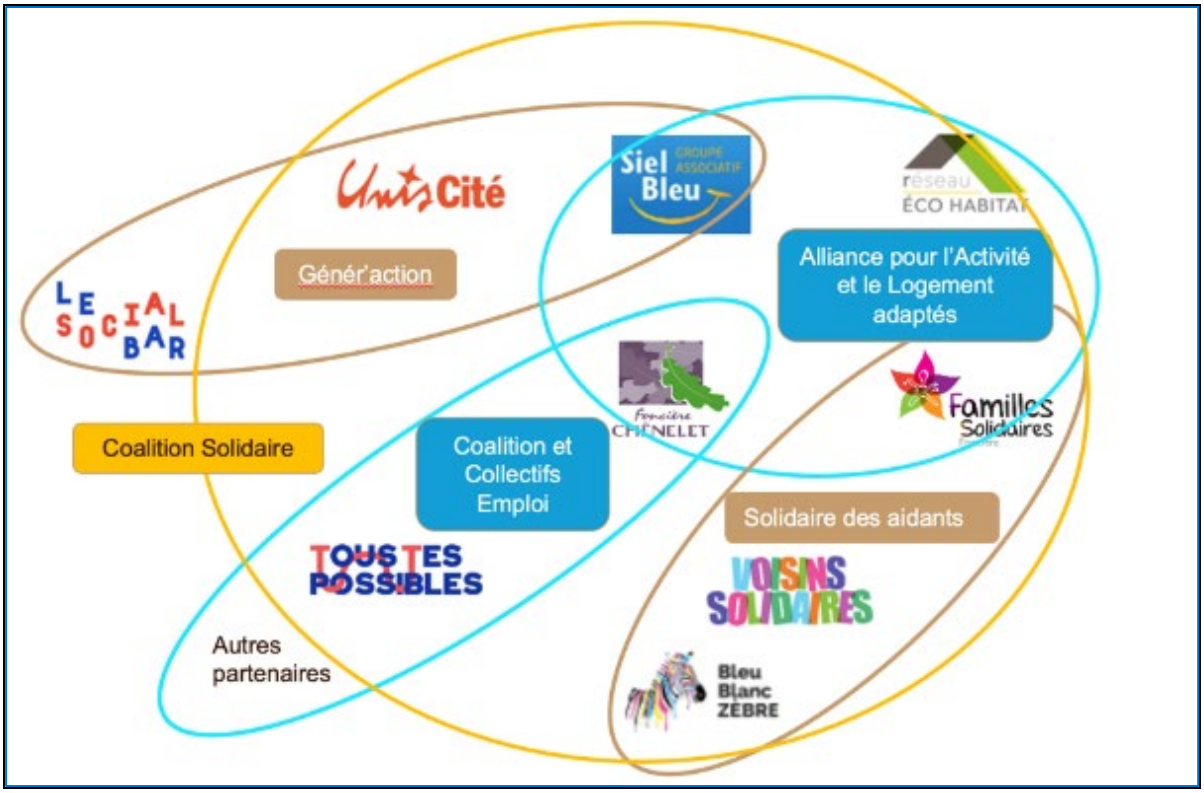
La coalition Solidaires des Aidants s'appuie, pour déployer ses actions dans 16 villes en France, sur les réseaux territoriaux conséquents de ses associations membres : Voisins Solidaires, Familles Solidaires et Bleu Blanc Zèbre.

La mise en commun des réseaux territoriaux des membres des alliances et coalitions, comme les pratiques de partenariats locaux qu'elles développent, sont de puissants outils pour déployer des projets ambitieux pour les bénéficiaires. Il s'agit également d'un moyen d'aider à l'implantation des activités des associations membres dans de nouveaux territoires où elles peuvent bénéficier de l'aide de membres qui y sont déjà implantés.

Les liens entre les 5 alliances et coalitions

Les 5 alliances et coalitions ont des liens entre elles, notamment au travers de certains de leurs membres qui peuvent participer à plusieurs alliances ou coalitions.

La Coalition Solidaire, qui réunit la quasi-totalité des membres des 4 autres alliances ou coalitions, joue le rôle de « méta-coalition », qui permet de mieux saisir diverses opportunités de coopération selon les envies et urgences. Elle a notamment permis de faire émerger des solutions innovantes pour répondre dans l'urgence à la crise de la Covid-19 et soutenir les associations membres.



Les liens actuels entre les 5 alliances et coalitions

Grâce à ces liens, les expériences de chacune des alliances et coalitions sont partagées. Le fait que des associations appartiennent à plusieurs alliances ou coalitions facilite l'établissement de liens entre elles. Et, pour les associations concernées, cela élargit le spectre de leurs activités et potentiels.

Indépendance et interdépendances des associations membres d'alliances et de coalitions

Les alliances et coalitions de projets ne sont pas des cadres contraignants limitant l'indépendance de leurs membres. Au contraire, pour être pérennes, elles doivent représenter un espace de liberté pour favoriser le partage et la coopération. Les membres ne sont interdépendants que sur les projets qu'ils ont décidé d'engager ensemble.

« Travailler en collectif, c'est mettre de côté les concurrences entre acteurs pour se concentrer sur le parcours optimal du point de vue du bénéficiaire… et se rendre compte que les acteurs y gagnent également !»
Radoine Mébarki, fondateur de Tous Tes Possibles

Pour une association, l'appartenance à une alliance ou une coalition permet de sortir d'un relatif isolement et d'ouvrir de nouveaux horizons. Au-delà des projets communs, les alliances et coalitions sont des lieux où peuvent se concrétiser des relations nouvelles, voire des amitiés, qui vont permettre de renforcer l'activité propre de chaque membre.

L'alliance ou la coalition favorise et facilite l'entraide entre ses membres, et cela sur un pied d'égalité et de respect mutuel.

« Dans une alliance, il faut être décomplexé. Il n'y a pas d'un côté les gros porteurs de projets et de l'autre les petits. Il y a le désir partagé de s'entraider pour apporter de nouvelles réponses. »
Renaud Seligmann, Co-fondateur du Social Bar

L'alliance ou la coalition est aussi un lieu d'échanges de pratiques entre membres et de partage d'outils.

C'est également le moyen d'être plus visible et plus convaincant vis-à-vis de financeurs importants.

« On a trouvé, dans la Coalition Solidaire, de la bienveillance et des échanges permettant de challenger nos organisations, partager nos réussites et nos difficultés en toute confiance ».
Thibault Renaudin, Président d'InSite

Les 5 alliances et coalitions soutenues par AG2R LA MONDIALE ne sont pas figées. Elles sont construites pour accueillir de nouveaux membres dès lors que les compétences, les activités, les expertises et les pratiques de ceux-ci enrichissent l'ensemble.

Au-delà des projets communs

Les 5 alliances et coalitions soutenues par les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE sont des alliances et coalitions de projets.

Mais, comme nous l'avons vu, il s'agit aussi d'un état d'esprit et d'une démarche. Il y a donc un au-delà des projets communs mis en œuvre.

« L'alliance nous permet, à côté de nos 3 projets communs, de travailler des partenariats improbables, qu'une simple relation contractuelle ne saurait faire vivre, comme c'est le cas entre Réseau Eco Habitat et Chênelet. Les salariés en parcours d'insertion de l'association Chênelet réalisent les travaux de rénovation des habitats insalubres de propriétaires occupants accompagnés par Réseau Eco Habitat. »
François Marty, Président de la Foncière Chênelet

C'est le cas de l'Alliance pour l'activité et le logement adaptés, dont les membres ont mis en œuvre en 2020 des coopérations spécifiques à côté des projets communs de l'Alliance.

« En marge des projets communs, nous avons pu démontrer que le maintien à domicile, avec le précieux soutien technique de Familles Solidaires, a un impact positif sur les liens amicaux et familiaux des personnes âgées. »
Franck Billeau, fondateur de Réseau Eco Habitat

Les modèles socio-économiques et les financements hybrides des 5 alliances et coalitions

Les modèles économiques de tous les projets des 5 alliances et coalitions sont hybrides. Ils consistent à mixer des revenus d'activité (ventes, prestations…), dont la part est à terme prépondérante, et des financements publics (subventions nationales, régionales, départementales, communales), des financements parapublics d'institutions (ANAH, ADEME...) et des financements privés (fondations, entreprises, groupes de protection sociale, associations...).

Faire alliance, c'est aussi se dire ce qui pourrait ne pas fonctionner dans la dynamique collective…

Le Fab Lab Domotique & Inclusion (LabHidouille), créé à Mulhouse et piloté par Familles Solidaires dans le cadre de l'Alliance pour l'activité et le logement adaptés, illustre ce modèle économique hybride. Il a vu le jour grâce à un financement des Activités sociales AG2R LA MONDIALE, partenaire privilégié du projet. Et il a recherché des financements publics complémentaires auprès des collectivités territoriales (département et région) et de partenaires industriels locaux privés.

Il a également mis en place une activité économique générant des revenus sous forme notamment de prestations de formation et de ventes de services et produits. Dès 2022, cette activité économique assurera en grande partie sa pérennité.

L'hybridation des modèles économiques se traduit par le recours à différentes sources de financement : subventions, investissements, emprunts.

Au lancement des projets, les financements sous forme de subventions sont privilégiés. Lorsque les projets passent dans une phase d'industrialisation, des levées de fonds sont nécessaires.

Pour porter des projets à financement hybride dans la durée, les 5 alliances et coalitions auront à adapter leurs modèles organisationnels. Par exemple, à côté de l'alliance ou la coalition d'origine, seront créés des véhicules spécifiques comme des Sociétés relevant de l'ESS, dont des SAS (Sociétés par Actions Simplifiées), des SCIC (Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif), des foncières ou des centres de formation (chacun avec agrément ESUS - Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale).

Ainsi, tout en respectant les envies et besoins des bénéficiaires et les écosystèmes territoriaux, les alliances et coalitions sécurisent leur fonctionnement, assurent leur développement et peuvent continuer à innover et, y compris, accompagner en conseil, en ingénierie, voire financièrement, d'autres petites structures émergentes et innovantes.

Et les difficultés ?

Monter un projet commun à plusieurs structures de l'ESS est toujours une gageure et des difficultés peuvent apparaître en cours de réalisation.

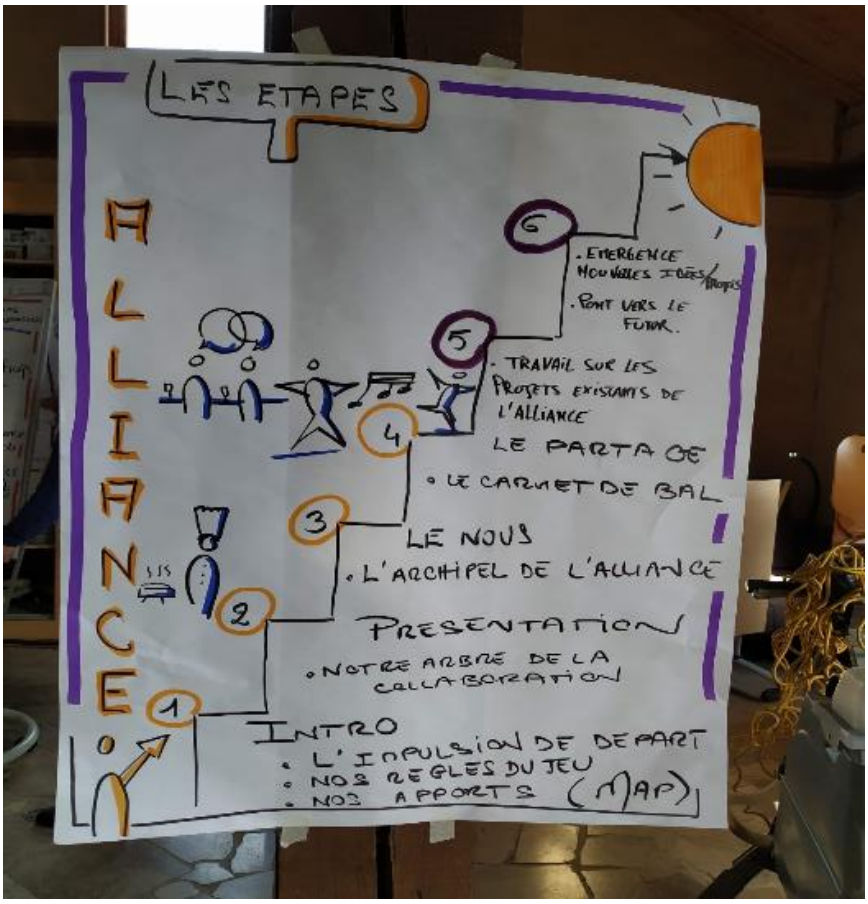
L'expérience des 5 alliances et coalitions, créées en partenariat avec les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, montre que de nombreuses embuches peuvent se trouver sur la route.

Des difficultés techniques dans la réalisation des projets communs peuvent apparaître.

Le modèle socio-économique peut s'avérer plus difficile à trouver qu'initialement prévu. La complexité des financements hybrides nécessaires peut, faute d'expertise, obérer la mise en œuvre du projet.

D’autres difficultés peuvent surgir comme, par exemple, des moments de réunions qui se raréfient, des incompréhensions, des relations qui se délitent, etc.
De ce point de vue, la crise de la Covid-19 n’a pas facilité les choses, en rendant plus difficiles les contacts et interdisant pratiquement toutes les réunions en présentiel. Elle a cependant accéléré la prise en compte des outils de communication numérique, qui sont d’une grande utilité pour réduire les temps liés à la mobilité, trouver d’autres formes de coopération et multiplier les échanges entre équipes.

Au-delà, le projet originel peut s’avérer moins performant qu’annoncé. Dans tous les cas, une action rapide est nécessaire, par exemple en accueillant de nouveaux membres dans l’alliance ou la coalition et/ou en apportant des inflexions au projet de départ. Le style de gouvernance adopté pour les 5 alliances et coalitions, caractérisé par l’agilité, a permis jusqu’à présent de dépasser les difficultés.



Plan d’action pour passer du « je » au « nous »

Les projets des 5 alliances et coalitions et leurs modes de fonctionnement

L'expérience des 5 coalitions et alliances soutenues par les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE confirme que ce sont les projets concrets qui créent les alliances et les coalitions et non l'inverse. Mais quels sont-ils ? Et quels sont les modes de fonctionnement des 5 alliances et coalitions ?

L'Alliance pour l'activité et le logement adaptés et ses projets

L'Alliance pour l'activité et le logement adaptés vise à répondre aux défis majeurs que sont le vieillissement de la population et l'accroissement du nombre de personnes en situation de dépendance (grand âge, handicap), en particulier pour les plus modestes. Pour apporter des réponses, l'Alliance, constituée de 4 groupes associatifs (Chênelet, Siel Bleu, Familles Solidaires, Réseau Eco Habitat), propose de nouvelles solutions qui complètent les dispositifs existants. L'Alliance est un outil au service du bien commun et du changement d'échelle de ses membres fondateurs. Elle permet, notamment, de co-construire des projets sociétaux globaux, de mutualiser des moyens, de partager des innovations, de renforcer la notoriété de chacun des membres, de faciliter l'implantation territoriale de tous et de rechercher des financements complémentaires.

Les chiffres clé de l'Alliance, avec ses 4 membres, démontrent combien cette alliance compte sur le territoire national : 120 000 bénéficiaires, 1000 salariés, 6000 lieux d'implantation, 200 logements rénovés ou construits, 4 centres de formation et de R&D…

Cette Alliance est née d'une envie des dirigeants des 4 associations de renforcer leurs liens déjà forts entre certains. Des liens y compris structurels, puisque, par exemple, François Marty, du Chênelet, est membre du Conseil d'Administration de Réseau Eco Habitat et de celui de Siel Bleu, et Jean-Michel Ricard, de Siel Bleu, est membre du comité des engagements de Familles Solidaires.

L'Alliance est également issue d'une intuition, partagée par les 4 associations et fondée sur leurs expériences. Intuition que le bien-être passe par le développement de l'activité et la qualité du logement dans le cadre d'une approche globale de la personne. Les 3 associations dont l'activité principale est liée au logement (construction, rénovation, adaptation) se sont rapidement rendu compte que l'amélioration de l'habitat des personnes vulnérables avec lesquelles elles sont en relation pouvait être bien complétée par la proposition d'activités physiques adaptées. De même, Siel Bleu souhaitait, dans le cadre de son développement, proposer de l'activité physique adaptée à domicile et dans des logements collectifs disposant de salles communes, ce qui est souvent le cas dans les projets développés par les trois autres associations. L'idée de départ était là et l'envie aussi.

Dès les premiers contacts, l'intuition s'est concrétisée dans le projet global « Bien dans son corps, bien dans son logement ».

Les premières réunions, en 2018 et 2019, ont permis de travailler à la traduction de ce projet global en actions et projets concrets. 8 ébauches de projets ont ainsi été élaborées. 3 ont été proposées aux Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE. Pourquoi ? Tout simplement parce que les 4 associations avaient déjà, chacune, des projets en cours avec ce Groupe avec qui une confiance s'était établie.

A ce jour, le modèle économique des projets de l'Alliance n'est pas encore totalement stabilisé du fait des effets de la période de crise liée à la Covid-19. Mais l'objectif est de reproduire les modèles économiques hybrides développés dans chacune des 4 associations, à savoir un financement à la fois par des revenus d'activité et des subventions publiques et privées.

Le premier projet qui a vu le jour est la création, à Mulhouse, d'un Fab Lab, baptisé LabHidouille, dédié aux problématiques des personnes dépendantes.

Ce Fab Lab, qui assure également des formations, est unique en France. Il a déjà lancé plusieurs projets, dont les bornes autonomes de location de vélos/scooters pour les personnes à mobilité réduite et des miroirs connectés, pour des interactions personnalisées avec les résidents des habitats inclusifs.

Ce projet est piloté par Familles Solidaires, et les autres membres de l'Alliance sont des contributeurs aux solutions testées dans les logements construits ou rénovés de Chênelet et Réseau Eco Habitat, mais aussi dans les locaux des implantations de Siel Bleu sur le territoire national. Le Fab Lab de Mulhouse propose déjà des prestations payantes.

Le second projet est l'appel à candidatures national « Chauffetoi », lancé fin 2020 pour sélectionner et accompagner le développement de solutions innovantes afin de faciliter la rénovation écologique de logements de familles en situation de précarité énergétique.

Les lauréats sont entrés dans une phase d'accompagnement pour changer d'échelle, pendant 3 ans, par Réseau Eco Habitat qui pilote du projet.

Le troisième projet consiste en la réalisation de 64 clips vidéo de sensibilisation aux différentes thématiques de la démarche de l'Alliance « Bien dans son corps, bien dans son logement » (rénovation écologique, financement des travaux, accompagnement des familles, développement de l'activité physique adaptée…). Ces clips grand public seront diffusés sur les réseaux sociaux et auprès des 120 000 bénéficiaires des activités de Siel Bleu ainsi qu'auprès des bénévoles des associations caritatives dans les territoires.

Le pilote du projet est Siel Bleu, et les 4 membres de l'Alliance réalisent chacun 25% des clips.

Le Collectif Emploi et son projet

Impulsé en 2020, le Collectif Emploi fédère une quinzaine de têtes de réseau nationales d'associations, dédiées à l'accompagnement vers l'emploi. Cette coalition est accompagnée, depuis sa création, par la Direction des activités sociales d'AG2R LA MONDIALE.

Son rôle est de faciliter et accélérer l'ouverture de Collectifs Emploi sur les territoires volontaires, qui sont autant de communautés apprenantes, d'écosystèmes résilients face aux transformations du monde de l'emploi.

Le Collectif Emploi partage, entre ses membres, les expériences de terrain pour l'amélioration des pratiques des Collectifs Emploi territoriaux, organise des négociations groupées avec les prestataires (bilans de compétences, formation…), entretient les relations avec le Service Public de l'Emploi et les élus, valorise les acteurs du retour à l'emploi auprès des pouvoirs publics, des entreprises, du grand public…

Il est animé par l'association Tous Tes Possibles, en lien étroit avec les équipes des Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE. La création et l'animation des Collectifs Emploi territoriaux sont aussi de la responsabilité de Tous Tes Possibles, en relation avec les équipes sociales régionales du Groupe. Celles-ci offrent, aux collectifs qui s'installent sur les territoires, la possibilité d'accéder au réseau de partenaires locaux d'AG2R LA MONDIALE qui œuvrent vers le retour à l'emploi

Comme dans le cas de l'Alliance pour l'activité et le logement adaptés, le Collectif Emploi est né d'une envie et d'une intuition.

L'envie est venue de l'association Tous Repreneurs, devenue depuis Tous Tes Possibles, qui avait expérimenté avec succès son modèle sur la ville de Nancy, en s'appuyant sur le tissu associatif local et la collectivité territoriale.

L'intuition de Radoine Mébarki, le fondateur de l'association, était que ce modèle pouvait se développer sur l'ensemble du territoire, en particulier dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville et les zones rurales qui sont sous équipées en matière de Service public de l'emploi.

Cette intuition a été complétée par une conviction, celle que l'aide au retour de l'emploi devait, pour être efficace, réunir et faire travailler ensemble tous les acteurs en complément, et non en concurrence, avec le Service public de l'emploi.

En 2019, Tous Repreneurs a fait appel aux Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE pour devenir partenaire de ce projet national. Pourquoi ? Parce que le Groupe avait, au travers de sa Direction Régionale Loraine-Alsace, soutenu le projet initial de Nancy et car une relation de confiance avait été à cette occasion établie.

Pour la constitution du Collectif Emploi, Tous Tes Possibles a bénéficié du réseau d'AG2R LA MONDIALE pour solliciter les associations partenaires qui en sont devenues membres.

Le projet du Collectif Emploi a d'abord été de mettre en place et d'expérimenter des Collectifs Emploi sur différents territoires. C'est ce projet qui a cimenté la coalition. Et, en 2020 et 2021, elle a, avec le soutien des équipes sociales régionales du Groupe, lancé une dizaine de Collectifs Emploi en régions : Nancy, Lille-Roubaix, Bordeaux, Lyon, Nantes, Toulouse, Aix-Marseille, Rouen, Reims, Tours.

Son objectif est, à présent, sur la base des résultats d'une mesure d'impact en cours, d'encourager et de faciliter la création de « Collectifs Emploi » sur l'ensemble du territoire national, notamment en devenant un centre de ressources partagés pour des initiatives qui pourraient émerger des territoires, s'essaimer d'un territoire à l'autre...

La coalition Solidaires des aidants et son projet

La mobilisation des voisins en soutien aux aidants familiaux a été identifiée dans de nombreuses études comme la solution permettant de toucher le plus grand nombre d'aidants qui sont aujourd'hui environ 11 millions en France.

Une manière de soutenir et d'accompagner les aidants est de leur permettre des temps de répit en prenant en charge l'aidé. Cela nécessite souvent des compétences, de la vigilance…, et n'est donc pas toujours accessible pour un voisin. Mais, veiller sur l'aidé et/ou soutenir directement l'aidant pour lui faciliter son quotidien, lui permettre de se rendre plus rapidement disponible pour l'aidé en cas d'urgence, voilà qui est accessible à tout voisin solidaire.

Le projet de coalition Solidaires des Aidants est né d'échanges entre Voisins Solidaires et les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, qui soutient depuis longtemps l'association. L'idée de Voisins Solidaires était de développer la solidarité de proximité à destination des aidants familiaux. Le problème était que, si Voisins Solidaires avait une expérience déjà ancienne en matière de mobilisation des voisins pour l'aide aux personnes vulnérables, elle n'avait pas de compétences particulières sur la question des aidants. Les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE ont donc mobilisé leur réseau d'associations partenaires et sollicité, en complément, notamment Familles Solidaires, experte en matière de soutien aux aidants.

Ce projet, en capitalisant sur l'expérience des projets menés avec Voisins Solidaires, mobilise également les acteurs des écosystèmes territoriaux, grâce aux savoir-faire et réseaux de Bleu Blanc Zèbre. Il mobilise, enfin, les aidants eux-mêmes en les initiant à une forme de « gestion » de leur écosystème de voisinage.

Le projet, qui cimente la coalition Solidaires des Aidants, est de développer la solidarité individuelle avec les aidants sur un territoire de chacune des 16 Directions régionales d'AG2R LA MONDIALE.

Il permet la mobilisation des voisins, dans leurs quartiers mais aussi dans leurs entreprises, sur le soutien aux aidants, avec des journées de sensibilisation par les membres de la coalition et des kits pratiques dans l'esprit de ceux couramment proposés par Voisins Solidaires.

La coalition organise des manifestations et animations via des acteurs associatifs et des entreprises locaux, selon les enjeux et réseaux propres à chaque territoire. Elle s'appuie, dans les territoires, sur des relais existants de solidarité et notamment sur les Sociétales AG2R LA MONDIALE (associations de clients retraités).

Pour la mise en œuvre de son projet, la coalition Solidaires des aidants bénéficie également de l'aide d'un sociologue, Thierry Calvat, expert en matière de solidarités de voisinage et de soutien aux aidants.

La coalition Génér'action et son projet

La coalition Génér'action s'est constituée en juin 2020 avec 3 membres : Unis-Cité, Siel Bleu et le Social Bar.

Elle vise à développer la Prévention-Santé par l'activité physique adaptée auprès des publics seniors et jeunes retraités, en se mettant dans la perspective, mobilisatrice pour le sport, des jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024.

Cette coalition est née de deux envies. D'une part, celle d'Unis-Cité de développer des projets mobilisant des jeunes en Service Civique autour de la thématique du sport et de l'activité physique adaptée. D'autre part, celle de Siel Bleu de se saisir des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris en 2024 pour développer partout l'activité physique adaptée pour les séniors et les personnes vulnérables. L'intuition des deux associations était que les JOP, par leur pouvoir de rayonnement médiatique, pouvaient être un formidable accélérateur de leurs projets.

Les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE ont, en 2019, réuni ces deux associations, avec qui elles travaillent depuis longtemps, pour concrétiser un projet impliquant des jeunes volontaires du Service Civique dans la promotion de l'activité physique adaptée parmi les personnes vulnérables. Les équipes d'Unis-Cité et de Siel Bleu se sont mises au travail et ont rapidement défini les contours du projet.

L'idée est venue, au cours des premières réunions, de proposer à une autre structure de l'ESS de rejoindre le projet, le Social Bar, compte-tenu de son expertise sur la mobilisation du public et des associations locales à l'occasion d'évènements.

Le projet, qui unit les membres de cette coalition, est de déployer un dispositif dans 16 territoires d'ici fin 2022. Ce dispositif consiste en la « mise en mouvement des structures accueillant des personnes âgées grâce à des interventions de jeunes volontaires en Service Civique en leur sein, accompagnés par les professionnels Siel Bleu de l'activité physique adaptée. Il vise à la fois à sensibiliser les seniors et jeunes retraités par des interventions ludiques prenant prétexte des JOP Paris 2024 et conduisant à des changements de comportements, et à faire découvrir les métiers du grand âge aux jeunes volontaires en Service Civique.

La Coalition Solidaire et son projet

La Coalition Solidaire est une méta coalition, qui réunit notamment des membres de différentes coalitions accompagnées par les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, tous acteurs nationaux complémentaires au service de l'intérêt général, et donc particulièrement essentiels en période de crise sanitaire comme celle liée à la Covid-19.

Cette Coalition Solidaire est originale parce que l'idée vient directement du partenaire privilégié de chacun de ses différents membres, les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, qui a réuni, début 2020, des associations et autres structures de l'ESS avec qui il avait l'habitude de travailler, pour estimer ce que celles-ci pouvaient faire ensemble en matière d'innovations sociales.

L'idée est née sur le stand des Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE au Maker Faire Paris 2019, dans la Cité des sciences, stand voulu et conçu comme un espace de valorisation des acteurs de l'ESS auprès des Makers et du grand public. Véritable tiers-lieu éphémère, il a permis à la quinzaine de partenaires qui ont répondu présent pour participer à l'événement, de présenter leurs activités et d'apprendre à se connaitre entre eux.

France Bénévolat, Kawaa et Innovation Sociale Conseil sur le stand AG2R LA MONDIALE du Maker Faire Paris en novembre 2019

Puis, cette idée s'est précisée à l'occasion de la Journée de l'engagement sociétal du Groupe, le 06 février 2020, dans le cadre des tables rondes et des corners multi-acteurs.

France Bénévolat et Bleu Blanc Zèbre dans un corner de la Journée de l'engagement sociétal d'AG2R LA MONDIALE, du 06/02/2020

Et elle s'est concrétisée, fin mars 2020, pour que les acteurs de l'ESS qui avaient commencé à créer des liens lors des précédents événements puissent multiplier leurs opportunités d'échanges, de mutualisation et d'innovation dans le contexte du premier confinement lié à la crise de la Covid-19.

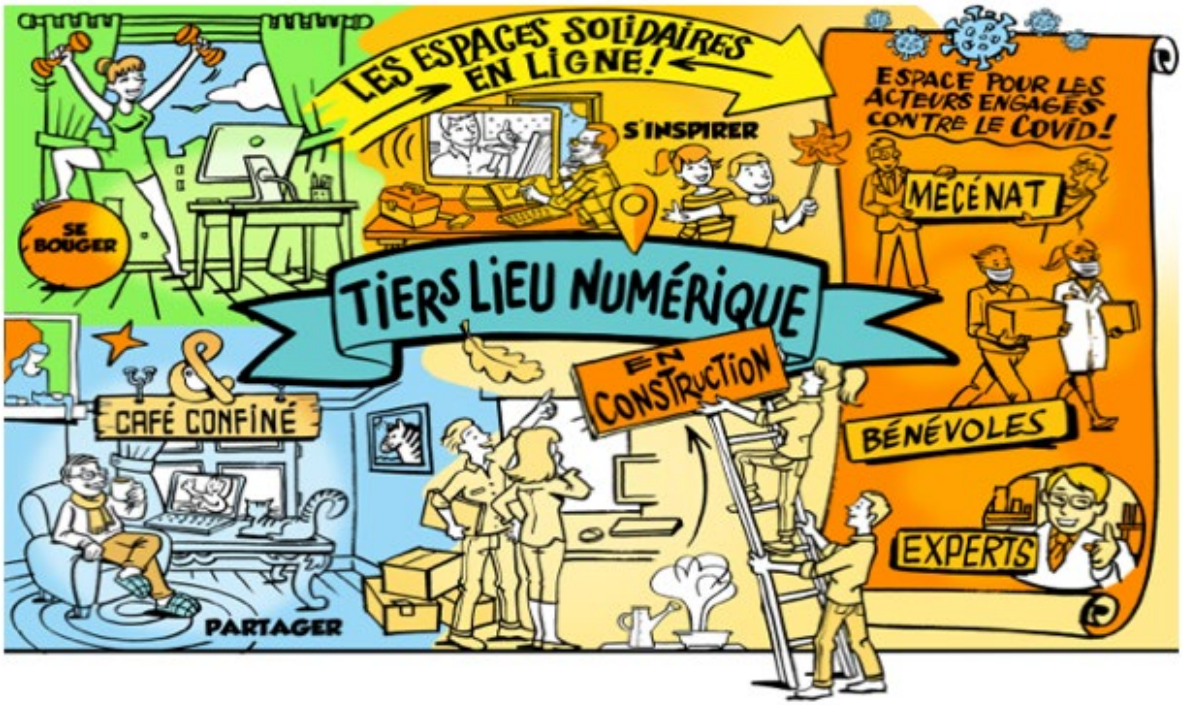
Contrairement aux 4 autres coalitions, la Coalition Solidaire n'a pas de projet spécifique et son ambition est de faciliter la création de liens entre les autres alliances et coalitions et entre leurs membres, de favoriser la mutualisation de moyens, de ressources, de messages et de faire émerger des idées pour projets innovants à fort impact social issus de l'expérience des membres.

La Coalition Solidaire met, notamment, en interactions les membres sur des thématiques relevant de l'intérêt général. Ce fut le cas, en 2020 et 2021, au service de l'urgence emploi avec les associations Tous Repreneurs, L'Outil en Main, France Bénévolat, Vendredi et Voisins Solidaires.

Et la plupart des membres de la Coalition Solidaire ont contribué à la promotion de l'engagement citoyen, nécessaire pour renforcer les rangs des associations en bénévoles, surtout celles en première ligne pendant la crise Covid-19, et pour encourager toutes les formes de solidarité de proximité. Ils ont notamment apporté leurs témoignages et encouragements dans deux ouvrages collectifs : *Engagés de A à Z*, coordonné par la Direction des Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE et accessible via le site Internet du Groupe ; et *Ces bénévoles constructeurs de démocratie contributive*, coordonné par Dominique Thierry, président de France Bénévolat Ile-de-France, paru aux éditions L'Harmattan.

Cette meta coalition entretient des relations avec d'autres « espaces » de réflexion, par exemple avec ADELIS, les États généraux de la seniorisation, le Cercle Vulnérabilité & Société, le Pacte Civique, i2ml, La Fabrique Spinoza…, ce qui lui permet d'enrichir ses réflexions et de bénéficier de relais de ses idées auprès des décideurs.

Enfin, elle contribue à animer des Tiers Lieux Sociétaux, pour favoriser le partage entre acteurs de l'intérêt général. En 2020, compte-tenu du confinement, elle a commencé par ouvrir un Tiers Lieu Numérique, en s'appuyant sur les expertises de Bleu Blanc Zèbre, Kawaa et Simplon.



Le site du Tiers Lieu Numérique de la Coalition Solidaire : https://coalition-solidaire.fr/

Les 5 enjeux pour les 5 alliances et coalitions

Les alliances et coalitions sont confrontées à 5 enjeux principaux et, évidemment, celles créées en partenariat avec les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE n'y échappent pas, même si leurs avancements et degrés de maturité sont différents. Ces 5 enjeux sont de clarifier leur stratégie, préciser leur gouvernance, établir le cadre de leurs relations avec leurs parties prenantes, organiser le partage de connaissances et définir leur stratégie de communication.

Clarifier leur stratégie

La stratégie, pour une alliance ou une coalition, est un exercice de projection nécessaire pour définir le sens et sa raison d'être, les objectifs à court et moyen termes, les priorités, les bénéficiaires cible, l'allocation des moyens financiers et humains, la mesure de son utilité sociale.

Dans le milieu associatif, la stratégie se définit - ou plutôt se dégrossit - très souvent « dans le feu de l'action ». Pourtant, travailler à définir une stratégie est un exercice indispensable pour pérenniser une alliance ou une coalition et ses projets.

« Nous sommes surbookés, nous sommes différents, il y a de fortes personnalités : pas simple de travailler ensemble. Il faut apprendre à se connaître, à s'apprivoiser, il faut du temps. »
Atanase Périfan, fondateur de Voisins Solidaires

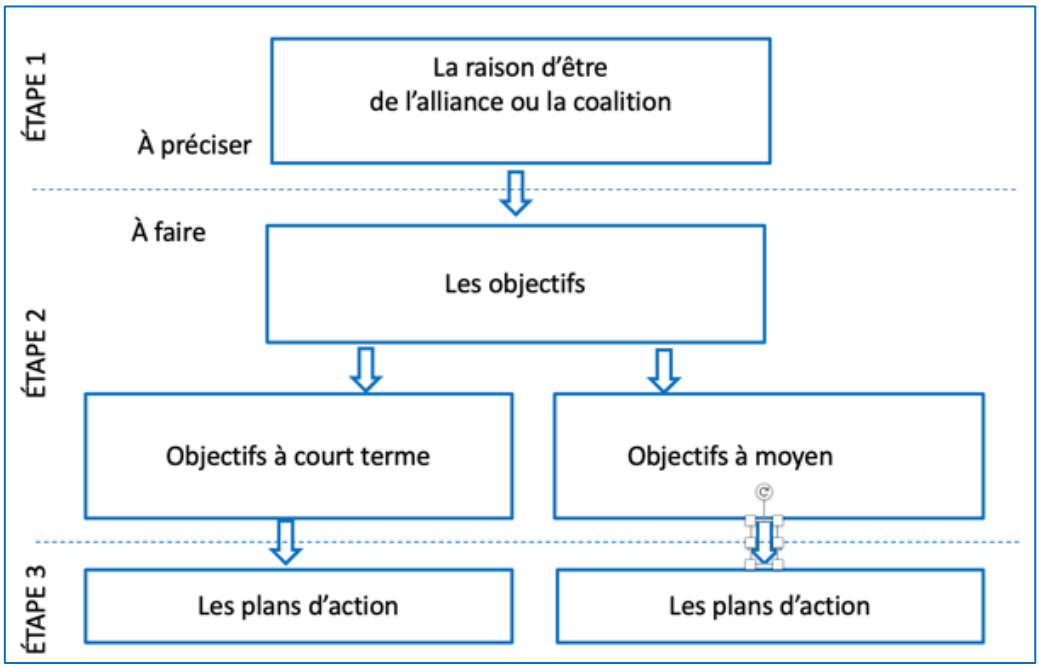
Bien sûr, la définition de la stratégie est concomitante à la réalisation des projets communs. Elle doit donc être simple, tout en étant pertinente. Le temps manque souvent pour se lancer dans de lourds travaux de stratégie, il est donc important d'aller à l'essentiel pour clarifier où l'on veut aller et comment.

Pour les 5 alliances et coalitions soutenues par les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, cet exercice de stratégie n'est pas encore totalement achevé. C'est normal, car ces alliances et coalitions sont assez récentes et il leur a été difficile, compte des effets de la Covid-19, de se lancer dans un diagnostic stratégique et dans la construction précise de leur stratégie. Cependant, cet exercice ne peut être repoussé indéfiniment.

Hormis l'Alliance pour l'activité et le logement adaptés, qui a engagé cet exercice, les 4 autres alliances et coalitions se sont concentrées sur la réussite des premiers projets communs.

Cette dernière option est d'ailleurs en soi un choix stratégique pertinent, car la réussite des premiers projets est la condition pour poursuivre l'aventure.

Avant de dérouler tous les aspects d'une stratégie (l'allocation des ressources et les résultats précis attendus), la priorité pour les membres des alliances et coalitions est, d'une part, de travailler ou retravailler sur leur raison d'être (étape 1) et, d'autre part, de préciser les objectifs à court et moyen termes (étape 2). Dans un second temps, la déclinaison des objectifs en plans d'action précis pourra être envisagée (étape 3).



Les étapes pour clarifier la stratégie d'une alliance ou coalition

Les objectifs à court terme sont multiples et différents selon les alliances et coalitions, mais ils concourent à démontrer la pertinence et l'utilité de l'alliance ou de la coalition et de son ou ses premier(s) projet(s) (démontrer le concept).

Deux objectifs à court terme sont prioritaires : réussir le ou les premier(s) projet(s) de l'alliance ou de la coalition et, concomitamment, démontrer la valeur ajoutée que celle-ci apporte.

« Sans l'alliance avec AG2R LA MONDIALE, Familles Solidaires, Chênelet et Siel Bleu, jamais nous n'aurions imaginé, 6 ans après la création de notre association, pouvoir essaimer, grâce au projet commun Chauffetoi, notre modèle d'action sur le territoire national ».

Franck Billeau, fondateur de Réseau Eco Habitat

La réussite du ou des premier(s) projet(s) est un impératif pour asseoir la crédibilité de l'alliance ou de la coalition. Cela nécessite d'organiser le suivi précis des projets, de leur allouer les ressources nécessaires dans la durée, de mettre en place une gouvernance solide pour les projets. Les associations sont habituées à le faire, mais il faut cependant veiller à la précision des processus mis en place ainsi qu'à la mise en cohérence des pratiques des différents membres de l'alliance ou de la coalition.

Démontrer la plus-value de l'alliance ou de la coalition demande de prévoir, dès l'origine, les outils de mesure d'impact des projets (nombre de bénéficiaires, degré de satisfaction, plus-value pour les partenaires et territoires…) et de porter attention à l'optimisation des coopérations, entre les membres de l'alliance ou de la coalition, mais aussi avec les partenaires externes participant au projet.

Pour faciliter l'atteinte de ces objectifs primordiaux de court terme, l'alliance ou la coalition peut désigner certains de ses membres comme pilote de projet. C'est le choix fait, par exemple, par l'Alliance pour l'activité et le logement adaptés pour ses trois premiers projets lancés en 2019. Le pilote de projet coordonne la mise en œuvre du projet et organise le partage des travaux entre les membres de l'alliance qui y concourent, ainsi que la mobilisation des compétences. Il est une interface facilitatrice entre les membres de l'alliance et les investisseurs, financeurs et partenaires externes des projets. Il représente ainsi l'alliance dans les comités de pilotage des projets.

Les objectifs à moyen terme sont aussi multiples et différents, mais ils participent à dessiner l'avenir de l'alliance ou de la coalition, à démultiplier ses impacts.

Travaux collectifs à l'occasion du premier séminaire de l'Alliance pour l'activité et le logement adaptés

Enrichir et déployer l'offre de l'alliance ou de la coalition, la faire grandir en agilité et efficacité, être un modèle d'écosystème réplicable par d'autres acteurs sont des objectifs pertinents à moyen terme. Cela suppose de lancer régulièrement de nouveaux projets innovants, en partant des besoins non couverts des bénéficiaires, besoins identifiés notamment pendant la réalisation des premiers projets.

Cela suppose également de standardiser les processus de création et suivi de projets, d'organiser le partage des connaissances et des retours d'expériences ainsi que, autant que de besoin, la mutualisation entre membres de certaines ressources et outils comme la communication, l'appui juridique, la gestion de projets, la formation, les locaux…

Les alliances et coalitions ont vocation à inspirer d'autres acteurs en donnant à voir, sous des formes adaptées, sur leurs organisations, leurs projets, leurs expériences, leurs résultats, dans une logique de culture des communs. De ce point de vue, l'essaimage des modèles des alliances et coalitions est un enjeu sociétal de première importance.

Enfin, pour qu'une stratégie soit réellement utile et facteur de cohésion, il est indispensable qu'elle soit construite et acceptée par tous les membres de l'alliance ou de la coalition.

Préciser la gouvernance de l'alliance ou de la coalition et celle des projets

La gouvernance est la force d'entrainement d'une alliance ou d'une coalition. C'est donc un sujet important. D'autant plus que les pratiques en la matière des membres qui les composent sont souvent différentes entre elles.

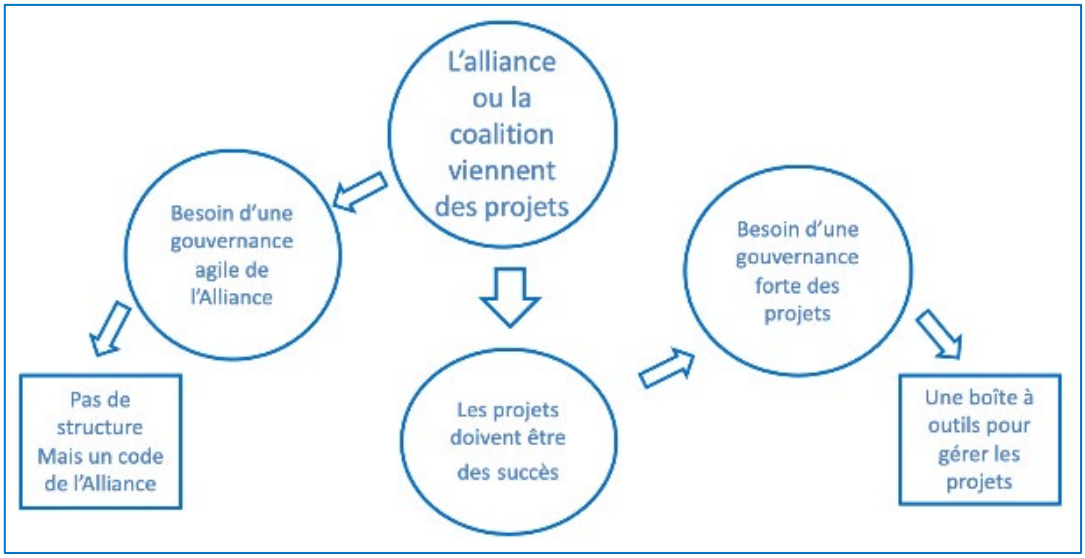
Lorsque l'on parle de gouvernance pour une alliance et coalition, il faut distinguer deux choses : la gouvernance des projets de l'alliance ou de la coalition et la gouvernance de ces dernières.

La gouvernance des projets des alliances et coalitions doit être forte et précise. Tout simplement parce qu'il y a des engagements financiers et humains, des responsabilités à assumer, des risques encourus, des opportunités à saisir. En conséquence, le rôle et le niveau de participation des membres d'une alliance ou coalition à des projets sont à préciser dès le démarrage.

Cela peut être établi dans une ou des convention(s) entre membres. En répondant à des questions simples : Qui fait quoi ? À quelle échéance ? Quel engagement financier et humain de chacun ? Un projet peut aussi donner lieu à la création d'une structure spécifique entre membres de l'alliance ou de la coalition qui y participent (consortium, GIE…), notamment lorsqu'il y a mutualisation de ressources.

Ce sont les moyens nécessaires à la réussite du projet qui déterminent le choix de la structure et de la gouvernance qui va avec. En tous les cas, la création d'une structure ou, au moins une formalisation des relations, est recommandée lorsque des partenaires extérieurs - collectivités territoriales, associations ou entreprises locales - participent à la réalisation du projet.

Il en est tout autrement pour la gouvernance de l'alliance ou de la coalition elle-même. Il s'agit, là, d'organiser les relations entre les membres en conservant beaucoup d'agilité à l'alliance ou la coalition pour qu'elle reste innovante et performante. Il est possible pour cela de créer une structure ad hoc sous la forme d'une tête de réseau ou d'une fédération. Ce n'est en général pas la solution choisie et pas du tout celle retenue pour les 5 alliances et coalitions créées en partenariat avec les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE.



Les questions de gouvernance au sein des alliances et coalitions

Ce n'est donc pas une structure, mais une gouvernance informelle, qui doit se préciser chemin faisant. Néanmoins, pour organiser la vie de l'alliance ou de la coalition, il est souhaitable d'établir quelques règles simples de fonctionnement entre membres : la régularité des réunions, les entrées et sorties de l'alliance ou la coalition, les engagements des membres, la périodicité des revues de projets, les modalités de la prise de décision.

Ces règles peuvent être rassemblées dans un code de conduite de l'alliance ou de la coalition, qui va notamment préciser les engagements moraux et pratiques de chacun des membres. Un premier travail a été réalisé en ce sens, au sein de l'Alliance pour l'activité et le logement adaptés, en s'inspirant de la trame ci-dessous.

Trame pour la conception d'un code de conduite

1. La raison d'être de l'alliance ou de la coalition
2. Les objectifs de l'alliance ou de la coalition
3. Les valeurs et principes
4. Les engagements des membres
5. Les règles et les rythmes de l'alliance ou de la coalition
   - La vie des membres
     - Entrée et sortie de l'alliance ou de la coalition
     - Modalités de la prise de décision collective
   - La vie des projets
     - Mode de sélection des nouveaux projets
     - Fréquence des revues de projets
   - La vie de l'alliance ou de la coalition
     - Fréquence et contenu des bilans
     - Modalités des mesures d'impact
     - Partage des retour d'expérience
     - Règles et contenus de la communication de l'alliance ou de la coalition

Le code de conduite sera simple, concret, débattu avec tous les membres et accepté par tous. L'entrée dans l'alliance ou la coalition implique le respect de celui-ci.

Établir le cadre des relations de l'alliance ou de la coalition avec ses parties prenantes

Le premier enjeu est d'établir un cadre de relations avec le partenaire privilégié que sont les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE. Les conventions passées entre elles et les alliances et coalitions donnent déjà un cadre, mais essentiellement financier. Or, il faut aller plus loin, car les Activités sociales du Groupe AG2R LA MONDIALE sont un acteur de la coalition ou de l'alliance en même temps qu'un tiers de confiance.

Elles sont aussi, pour les associations, une ressource en compétences, en réseaux, en partenaires, au niveau national comme dans les territoires grâce aux équipes sociales en régions.

Dès le début du processus de création, il est essentiel de se poser une question : que peuvent apporter les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE à l'alliance ou la coalition et, en retour, que peuvent-elle en attendre ? La réponse à cette question sera d'autant plus utile qu'elle sera formalisée dans une convention complétant la convention financière ou venant s'y intégrer.

Souvenir de la Journée de l'engagement sociétal du 06/02/2020, durant laquelle les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, animateur et acteur en matière de Prévention-Santé, ont créé des liens entre partenaires, comme, par exemple, ici, entre Siel Bleu et la Chaire Active Aging

« AG2R LA MONDIALE va plus loin que son rôle de financeur et se pose comme un tiers de confiance entre les structures qui composent la coalition. Cette médiation est décisive pour permettre à des acteurs issus d'univers différents de se comprendre et de créer une culture commune. »

Manuel Pomar, DG Unis-Cité solidarité entreprises

Les 5 alliances et coalitions sont également ouvertes aux acteurs sociaux et sociétaux, et notamment à d'autres membres, d'autres partenaires, d'autres parties prenantes. Il est donc utile d'entretenir des relations avec les acteurs et réseaux d'acteurs publics et privés au niveau national et dans les territoires pouvant avoir un impact sur les projets ou y participer.

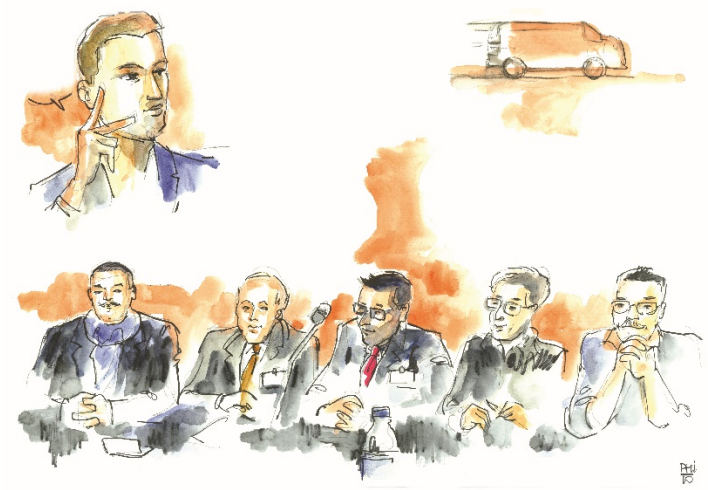
Ces acteurs sont différents selon les projets et les territoires. Dans le cas, par exemple, du Collectif Emploi national, les Collectifs Emploi créés sur les territoires n'ont pas toujours les mêmes partenaires d'un territoire à l'autre.

Des outils pratiques peuvent être utilisés pour établir ce cadre

La cartographie générique des parties prenantes est un outil essentiel. La dresser permet de répondre à une question : quelles parties prenantes mobiliser pour aider l'alliance ou la coalition, dans le cadre de son projet, à identifier les besoins des territoires et publics cibles, à repérer les bénéficiaires, à financer, monter et conduire le projet, à évaluer celui-ci et le valoriser ? Il s'agit de déterminer ce que chaque partie prenante peut apporter au projet et, en retour, ce que le projet peut lui apporter.

La cartographie dynamique des parties prenantes est un autre outil utile. Elle complète la cartographie précédente en répondant à des questions comme : Quelles interactions entre l'alliance ou la coalition et telle partie prenante ? Quelle fréquence pour ces interactions ? Quelles modalités d'échange ? Quels leviers sollicités pour agir efficacement avec telle partie prenante ? Quels résultats en termes de mobilisation commune ?

« Constituer des Collectifs Emploi avec l'appui d'AG2R LA MONDIALE permet de valoriser la diversité des expertises terrain et de rassembler immédiatement les acteurs pertinents. »
Radoine Mébarki, fondateur de Tous Tes Possibles



Souvenir de la Journée de l'engagement sociétal du 06/02/2020, avec les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE en animateur et acteur du Retour à l'emploi, ici créant des liens entre Tous Tes Possibles, Simplon, la Fédération des acteurs de la solidarité et Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée

Sans formalisme excessif, c'est ce que font les 5 alliances et coalitions lorsqu'elles cherchent des partenaires, des expertises, des financements, des ressources bénévoles ou non.

Prenons l'exemple de la coalition Génér'action, qui a lancé ses premiers projets territoriaux de sensibilisation à l'activité physique adaptée fin 2020.

La première étape fut de recenser les partenaires potentiels pouvant participer au projet, de rencontrer les collectivités territoriales, de recenser les structures et les bénéficiaires potentiels (les personnes âgées en EHPAD par exemple), de solliciter les financeurs publics et privés complémentaires du projet, tout cela pour coconstruire réellement ce projet.

Par la suite, il a fallu poursuivre les échanges et coopérations avec ces parties prenantes pour mener à bien le projet. Cette démarche, issue de l'expérience et de deux partenaires de la coalition – Siel Bleu et Unis-Cité, a visé à établir le cadre des relations avec les parties prenantes.

Concernant ces relations, les habitudes et les routines ne sont pas appropriées ! En effet, les parties prenantes à solliciter ne sont pas les mêmes selon l'avancement du projet de l'alliance ou de la coalition. Elles ne seront pas les mêmes en phase de lancement ou d'expérimentation du projet que dans la phase postérieure de l'essaimage.

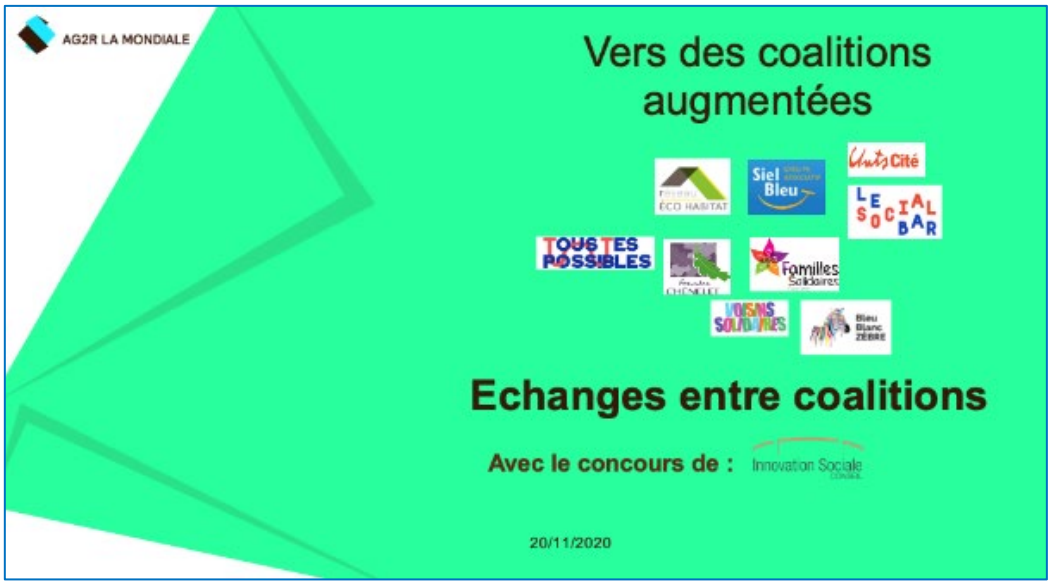
Organiser le partage des connaissances et expériences

Les 5 alliances et coalitions partent du constat que, face aux problématiques sociales auxquelles elles ont choisi de répondre, aucun de leurs membres ne possède la totalité de la solution, mais chacun en possède un bout. Dès lors, le partage des connaissances et expériences, au sein des alliances et coalitions et entre elles, est un enjeu majeur. Ce double enjeu est, d'une part, la montée en compétences de l'ensemble de leurs membres et, d'autre part, le renforcement de l'efficacité des alliances et coalitions elles-mêmes. Jusqu'à présent, ce partage s'est réalisé au sein des 5 coalitions de façon informelle.

« La Collectif Emploi et les Collectifs Emploi qu'il crée sur les territoires misent sur le partage d'expériences. Chacun a un bout de la solution du demandeur d'emploi, la totalité de la solution se construit tous ensemble ! »
Radoine Mébarki, fondateur de Tous Tes Possibles

Il est possible d'aller plus loin et d'organiser véritablement ce partage d'expériences et de connaissances. Plusieurs des membres des 5 alliances et coalitions disposent de centres de formation et d'expertise. C'est le cas, par exemple, de Siel Bleu à Strasbourg ou de Familles Solidaires avec le Fab Lab à Mulhouse.

Ces centres de formation et d'expertise, et ceux en cours de construction, pourraient être mis à profit pour dispenser des formations autour des pratiques des alliances et coalitions et des problématiques sociales auxquelles elles répondent. Il est ainsi possible d'imaginer que Réseau Eco Habitat propose des formations sur la précarité énergétique à des associations pouvant potentiellement créer une nouvelle alliance ou coalition sur ce sujet. On peut aussi imaginer que des membres d'alliances ou coalitions accueillent, sous forme de stages, des salariés ou bénévoles d'autres membres pour que ceux-ci s'imprègnent de leurs cultures et pratiques.



Le partage des expériences et connaissances c'est aussi un partage entre les 5 alliances et coalitions. La Coalition Solidaire, en tant que méta coalition, a commencé à jouer ce rôle, mais celui-ci pourrait être renforcé.

Enfin, le partage des connaissances et expériences c'est aussi celui entre le partenaire privilégié, les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, et les 5 alliances et coalitions et leurs membres. En 2020, un format a été testé, celui de la journée des alliances et coalitions du 20 novembre, où celles-ci ont été appelées à échanger sur leurs projets, leurs états d'avancement, les leviers qu'elles ont pu solliciter et aussi les obstacles qu'elles ont rencontrés. Ce type de journée est à reproduire au moins annuellement parce qu'elle est très riche en vécus et contenus.

Au-delà, il est utile de réfléchir aux moyens de capitaliser les expériences et connaissances et sur la forme que cela pourrait prendre (livres, brochures, bases de données, institut…).

Définir une stratégie de communication

Comment communiquer sur une alliance ou une coalition en externe et au sein de celle-ci ?

En interne, tout d'abord, l'échange entre les membres d'une alliance ou d'une coalition est essentiel et cela surtout au début pour apprendre à se connaître, à « s'apprivoiser » selon l'expression imagée d'Atanase Périfan, fondateur de Voisins Solidaires. Il faut, pour cela, beaucoup de communication entre les membres. Une communication marquée par la franchise et l'absence de non-dits pour éviter les incompréhensions et malentendus qui pourraient poser durablement problème à l'alliance ou la coalition.

> *« Une alliance est faite de femmes et d'hommes aux vies et parcours différents… La communication est donc essentielle pour garder une ligne de conduite commune. Et il ne faut pas avoir peur de se dire les choses non négociables. »*
>
> Jean-Daniel Muller, co-dirigeant de Siel Bleu

Cette communication est celle entre les dirigeants des membres des alliances ou coalitions mais aussi entre leurs équipes. Un bon moyen, expérimenté et validé par l'Alliance pour l'activité et le logement adaptés, est d'organiser périodiquement des rencontres ou des séminaires rassemblant les différentes équipes pour se connaître et mobiliser la créativité de toutes et tous. Cimenter les équipes autour de projets communs est un objectif essentiel pour pérenniser les alliances ou coalitions et leur faire dépasser tous les aléas inévitables liés à toute aventure humaine.

La stratégie de communication externe va dépendre des projets mis en œuvre par l'alliance ou la coalition et de leurs impacts. Il y a cependant quelques repères communs. Le premier est que, sur les questions sociales en général, on communique d'abord sur les résultats obtenus ou envisagés et non pas sur les intentions. Il s'agit essentiellement d'une communication « par la preuve ». Le second est qu'il faut *donner à voir* et, pour cela, s'accorder sur un récit commun de l'alliance ou de la coalition qui illustre sa raison d'être, son mode de fonctionnement et ses projets.

L'alliance ou la coalition donne une plus grande visibilité à la problématique sociale ou sociétale à laquelle elle apporte une réponse par son ou ses projet(s). Elle donne aussi, et c'est important, plus de visibilité à ses membres.

« La coalition Solidaires des aidants donne une visibilité accrue à un sujet sociétal primordial en mobilisant des champs d'expertise croisés. »
Jean Ruch, co-dirigeant de Familles Solidaires

Pour la communication des 5 alliances et coalitions, comme pour les enjeux précédemment cités, l'apport des équipes spécialisées de l'acteur et partenaire privilégié que sont les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE est déterminant.

La communication au cœur de la stratégie du LabHidouille

Les enjeux pour AG2R LA MONDIALE

L'enjeu principal pour les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, au travers le soutien et l'implication dans des alliances et coalitions, est de renforcer leur impact et leur efficience au service de leurs bénéficiaires. Les expérimentations en cours, avec les 5 premières coalitions et alliances soutenues, montrent que cette forme d'intervention permet de répondre à cet enjeu.

Renforcer l'efficacité de l'action sociale au service des bénéficiaires et participer à l'invention de nouvelles solutions

Mais il y a aussi d'autres enjeux. Tout d'abord, en tant que Groupe de protection sociale, AG2R LA MONDIALE se doit de participer à l'invention de nouvelles solutions - et sans doute de nouvelles « règles du jeu » - pour répondre aux problématiques sociales et sociétales actuelles et à celles émergentes. Il s'agit, ainsi, de promouvoir une démarche qui consiste à proposer aux bénéficiaires du Groupe un nuancier de solutions et de parcours « sans couture », en privilégiant une approche globale de la personne.

L'enjeu est aussi de positionner les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE comme contributrices au développement des solidarités de proximité, en particulier dans les zones rurales et les quartiers prioritaires de la politique de la ville.

Développer le métier d'ensemblier solidaire dans les territoires

Un autre enjeu est de s'approprier le processus de création des alliances et coalitions et leurs modes de fonctionnement dans la perspective de l'essaimage de leurs modèles au niveau national et dans les territoires. Le métier d'*ensemblier d'alliance ou de coalition thématique et/ou territoriale* ou de *facilitateur d'alliances et coalitions* n'existe pas encore. Mais il s'agit, sans doute, un chantier à ouvrir pour bien se positionner dans le mouvement des alliances et coalitions d'acteurs pour l'intérêt général qui prend plus d'ampleur au fil du temps. Cela suppose également de capitaliser sur l'expérience des premières alliances et coalitions et, pour cela, d'organiser un retour d'expérience sur celles-ci afin d'en faire profiter les futures alliances et coalitions.

L'enjeu est aussi de poursuivre la montée en compétences des Activités sociales du Groupe sur les thématiques sociales prioritaires, définies par l'Agirc-Arrco, que sont le bien vieillir, le retour à l'emploi et l'insertion, l'aide aux aidants, le logement, la prévention-santé, le numérique… Cela pour mieux intervenir en termes d'action sociale mais aussi en termes d'offres aux entreprises et collectivités territoriales. Penser comme un *service*, l'innovation sociale territoriale dont relèvent les alliances et coalitions, entre dans ce cadre.

Enfin, les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE souhaitent être un acteur reconnu des territoires et de l'ESS pour pouvoir mieux agir en complémentarité et en proximité. Leur soutien aux alliances et coalitions en cours rend possible et visible cet engagement. Il contribue à renforcer le mouvement et le tissu associatif en ouvrant de nouvelles perspectives.

Les enjeux spécifiques avec les 5 alliances et coalitions

Les enjeux des Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE pour chacune des 5 alliances et coalitions sont aussi importants et spécifiques.

Le vieillissement de la population et l'accroissement du nombre de personnes en situation de dépendance sont des défis majeurs auxquels est confronté notre pays.

Pour y répondre, il faut innover, inventer de nouvelles solutions qui viendront compléter et enrichir les dispositifs existants.

Ces solutions concernent le bien-être de la personne par le développement de son activité et la qualité de son logement.

Bien vivre dans son corps et bien vivre dans son logement sont deux objectifs essentiels pour répondre aux besoins des personnes âgées, de celles en situation de handicap ou de maladie, et/ou de celles qui cumulent ces vulnérabilités à une vulnérabilité sociale liée à de faibles revenus.

Les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE œuvrent avec l'Alliance pour l'activité et le logement adaptés aider afin de mieux relever, ensemble, ces défis majeurs…

Il est urgent, qui plus est avec les effets de la crise de la Covid-19, de permettre l'accompagnement, à plus grande échelle territoriale, de publics éloignés de l'emploi, en zones périurbaines ou rurales, dans la définition et la réalisation d'un projet professionnel.

L'ingénierie d'accompagnement développée par Tous Tes Possibles, en lien avec plusieurs partenaires de l'emploi, au national et par territoire, couvre une succession d'étapes allant de la sensibilisation au suivi des projets portés par les bénéficiaires.

Elle comporte, notamment, une brique de formation, du coaching pour reprendre confiance, ainsi que l'intégration à un réseau d'experts du monde de l'entreprise. Et c'est sur la base de cette riche ingénierie, éprouvée en Lorraine-Alsace, que les Activités sociales du Groupe, désirant, dans leur mission d'ensemblier, mieux coordonner les interventions des acteurs du retour à l'emploi pour maximiser leur impact social, ont souhaité organiser, progressivement, un Collectif Emploi national et sa déclinaison sur les territoires en Collectifs Emploi.

Une meilleure synergie entre les acteurs du retour à l'emploi permet, en effet, de créer et entretenir des écosystèmes territoriaux du retour à l'emploi pour mieux répondre aux différentes situations individuelles, d'optimiser les moyens mobilisés, tant par les associations (approche de type « GIE de moyens »), que par les équipes du Groupe (pilotage global, suivi coordonné…). Ce qui permet de générer une dynamique plus large et un effet multiplicateur sur l'impact social global.

Et le partenariat des Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE avec Tous Tes Possibles est emblématique de la manière dont elles ambitionnent d'apporter des réponses aux besoins sociaux, depuis la détection d'une bonne idée sur un territoire, jusqu'à son déploiement national au sein de dispositifs transverses, tout en étant adaptés aux spécificités territoriales.

SOLIDAIRES DES AIDANTS

Les proches aidants ont besoin de répit. Cela peut concerner des périodes relativement longues, allant jusqu'à plusieurs jours. Mais, l'idéal serait également de leur offrir quelques minutes de répit par jour.

La mobilisation de voisins, en soutien aux aidants, a été identifiée, en conclusion de la commission thématique sur l'aide aux aidants de Pénates & Cité en juillet 2019, par l'ensemble des experts présents (répit, baluchonnage, etc.), comme la solution permettant de toucher le plus grand nombre d'aidants, sachant qu'ils sont, à présent environ 11 millions en France…

Par ailleurs, Claudie Kulak, Présidente de la Compagnie des aidants, précise que nous ne devons pas oublier que les aidants sont souvent éloignés de leurs proches aidés (distance moyenne de 226 km), ce qui pose de nombreux défis malgré les moyens de communication et de transport modernes. C'est pourquoi il est important, pour l'aidant, comme pour l'aidé, d'avoir des voisins solidaires !

Et, pour le plein succès de la démarche, ce projet, en capitalisant sur l'expérience de ceux menés avec Voisins solidaires, mobilise également d'autres acteurs. Ceux des écosystèmes territoriaux, grâce aux savoir-faire et réseaux de Bleu Blanc Zèbre. Les aidants eux-mêmes grâce aux expertises de Familles Solidaires, en les initiant à une forme de « gestion » de leur écosystème de voisinage car le voisin doit aussi trouver des contreparties à l'aide apportée. Pour gagner en autonomie, les aidants ont intérêt à devenir acteurs de leur aide. Pour faciliter la mise en relation, l'aidant doit accepter de l'aide… En faisant tomber les barrières et en autorisant l'aidant à formaliser ce qu'il peut attendre et demander, la prise de contact initiale n'en sera que facilitée.

Enfin, ce projet permet aux Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE d'être mieux identifiées comme un acteur clé et une partie prenante du maillage des acteurs du lien social sur les territoires, au plus près des habitants.

La coalition Génér'action est d'abord au service du mieux vivre des personnes âgées. La prévention est, en effet, outre une thématique prioritaire des Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, une priorité du Gouvernement. Et Siel Bleu a été cité dans la stratégie « bien vieillir » du Ministère de la Santé - vieillissement de la population, maladies chroniques, perte de lien social…

L'action de cette coalition repose sur une forte mobilisation de jeunes en Service civique dans le contexte du coronavirus. Unis-Cité mobilisait déjà plus de 1000 volontaires sur la mission du lien aux seniors avant la crise de la Covid-19 et avait anticipé l'importance de l'après confinement.

Le développement de l'intergénérationnel permet également de lutter contre l'âgisme et les discriminations liées à l'âge.

La coalition vise aussi la revalorisation des métiers du Grand âge et l'insertion des jeunes éloignés de l'emploi, car elle permet de changer le regard des jeunes sur ces métiers, tout en leur ouvrant des perspectives de carrière qu'ils n'auraient pas forcément imaginées.

Enfin, elle encourage la remise en mouvement des territoires avec l'idée de profiter de cet évènement mondial que sont les Jeux Olympiques et Paralympiques, avec des actions en régions, pour déclencher de véritables dynamiques territoriales permettant de toucher, par un effet « boule de neige », les plus fragiles parmi les ainés, les plus actifs des retraités et toutes les personnes enthousiastes qui croiseront les jeunes boostés à la prévention et à l'animation par les membres de la coalition.

COALITION SOLIDAIRE

La Coalition Solidaire permet aux Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE d'échanger avec des acteurs de l'ESS plus en complémentarité entre eux, c'est-à-dire en capacité d'avoir des approches plus transverses et globales et qui se positionnent moins en « concurrence » les uns par rapport aux autres pour l'obtention de subventions.

Elle permet notamment :

- D'avoir une approche globale de la personne pour mieux répondre à ses besoins de façon transverse (ex. : on peut être malade de son habitat) ;
- D'imaginer des solutions nouvelles à destination des plus vulnérables et pour répondre aux besoins nouveaux ;
- De coordonner les actions d'acteurs de l'ESS, pour qu'elles bénéficient au maximum de personnes et sur l'ensemble du territoire (QPV, ruralité…) ;
- De mobiliser et d'accompagner, en complément, toutes formes de solidarités de proximité, de la part d'individus (bénévoles et salariés) et de structures (associations, entreprises, services publics et collectivités territoriales).

Cette coalition d'acteurs vise également à apporter un soutien aux réseaux de bénévoles engagés sur le terrain tels que ceux, par exemple, de la Croix Rouge française, des Petits Frères des Pauvres, du Secours Catholique, du Secours Populaire Français, etc.

Au terme de ce second tome

Le voyage n'est pas terminé, mais faisons une pause. Qu'avons-nous appris ? Les 5 alliances et coalitions créées en partenariat avec les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE sont avant tout des aventures humaines. Des aventures au service de l'intérêt général. Elles sont des lieux d'apprentissage mutuel sur la mise en synergie de compétences complémentaires au sein d'écosystèmes territoriaux, sur les nouveaux modèles socioéconomiques hybrides, et tout cela dans le cadre de projets innovants et ambitieux.

La genèse de ces 5 expériences confirme que ce sont les projets qui créent les alliances et coalitions et non l'inverse. L'engagement social au service des bénéficiaires est la « boussole » de ces alliances et coalitions. Mais il faut aller plus loin pour solidifier une alliance ou une coalition et la rendre pérenne. Pour ce faire, il convient de clarifier sa stratégie, de définir sa gouvernance et celle, différente, de ses projets, d'organiser le partage de connaissances et d'expériences entre les membres et de communiquer. Tous ces travaux se mènent parallèlement au développement des projets. Les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, partenaires à part entière de ces 5 alliances et coalitions, les accompagnent dans ces domaines en apportant leurs expertises.

Le tome 3 continue le voyage en tirant de premiers enseignements de ces 5 alliances et coalitions et en ouvrant la perspective d'alliances et coalitions nouvelles et « augmentées ».