LE CONSTAT

■ Les alliances constituent un levier stratégique pour le développement des associations.

LES PARTENAIRES

■ Il existe trois grandes catégories de partenaires avec lesquels les associations peuvent faire alliance : les « pairs », les acteurs publics et les acteurs privés.

INTÉRÊT GÉNÉRAL

L'ALLIANCE : UN VRAI BIJOU

Les associations trouvent aujourd'hui des partenaires de choix parmi les acteurs publics et privés, voire parmi d'autres acteurs associatifs. Chacun s'enrichit des différences des autres et tous avancent main dans la main, s'engageant à coconstruire des réponses innovantes aux besoins des territoires. Des alliances d'intérêt... général!

Dossier coordonné par Charles-Benoît Heidsieck (Le RAMEAU)

SOMMAIRE

- P. 17 Le défi des alliances de progrès est devant nous
- P. 19 Les associations à la manœuvre
- P. 22 Les alliances du côté des associations
- P. 24 La coconstruction avec les acteurs publics
- P. 26 Les alliances du côté des partenaires privés
- P. 28 L'alliance entre pairs : 1+1=3
- P. 30 Témoignage : « Ensemble, on va plus loin! »
- P. 32 Les alliances innovantes du côté des accompagnateurs
- P. 34 Mise en perspective : les alliances au service de l'intérêt général

LE CHIFFRE

Les associations nouent en moyenne des relations partenariales avec 2,5 types d'organisations.

près plus de deux années de avant associé tout à la fois les États, les institutions multilatérales, les organisations non gouvernementales (ONG), les entreprises, les autorités locales, les instituts de recherche ou encore les grandes confédérations syndicales, l'Assemblée générale des Nations unies adoptait en septembre 2015 un agenda nouveau pour la planète, structuré autour de 17 objectifs interdépendants et universels et projeté à horizon 2030. Les objectifs de développement durable (ODD) étaient nés.

UNE IMPLICATION RENFORCÉE **DES ACTEURS NON ÉTATIOUES**

L'agenda des ODD, au-delà de la diversité de ses objectifs et cibles, nous dit trois choses. Premièrement, pour que notre monde demeure soutenable d'ici à 2030, il faudra pouvoir inventer les recettes qui permettront de nourrir une croissance raisonnée, réduisant à la fois pauvreté et inégalités, sans détruire notre environnement écologique. Deuxièmement, il faudra conduire et renforcer l'articulation et la cohérence entre les politiques publiques, mais aussi soutenir des convergences de progrès entre les acteurs étatiques et non étatiques. Enfin, le caractère universel et interdépendant de l'agenda pose une exigence plus forte d'articulation entre les échelles spatiales et territoriales, au sein des pays mais aussi entre les pays. Les ODD, de ce point de vue, valorisent deux dimensions essentielles de l'action publique : le pilotage politique renforcé et nourri à la fois d'une vision de long terme, et l'implication active des acteurs non

ALLIANCES DE PROGRÈS: LE DÉFI EST DEVANT NOUS

L'agenda des objectifs de développement durable (ODD), universel, pluriannuel et pluriacteurs, offre un cadre favorable à l'élaboration d'une vision commune de long terme et à des dynamiques partenariales nouvelles. Un certain nombre dé conditions sont toutefois indispensables pour que ces rapprochements et ces décloisonnements puissent opérer et durer.

étatiques à la coconstruction des politiques

De fait, différents défis se posent aujourd'hui à nos sociétés : défi des transitions écologiques, industrielles ou démographiques, défi du climat et de la raréfaction des ressources, défi d'une mondialisation plus solidaire, plus coopérative. Tout cela enjoint à sortir des silos de chaque politique ou des administrations verticales et à bâtir des alliances fortes entre acteurs partageant le même sentiment d'urgence et souhaitant faire ce pas de côté pour converger et agir pour le bien commun.

PARIER SUR LA COMPLÉMENTARITÉ DES PARTIES PRENANTES. SE RISQUER À L'EXPÉRIMENTATION

Pour favoriser un rapprochement, la consolidation d'un partenariat et l'alliance à terme, il est impératif, en premier lieu, de formuler et de partager la vision et la finalité du partenariat. Cela doit se faire en explicitant également les contraintes et intérêts spécifiques de chaque partie. Les enjeux pour une association à but non lucratif et pour une entreprise capitalistique ne peuvent être équivalents. Mais chacune ayant les siens, c'est leur complémentarité qu'il sera essentiel de bâtir. Dans ce cadre, reconnaître les asymétries de départ entre les acteurs est capital. Une association, une entreprise, une collectivité territoriale possèdent chacune des atouts, des capacités et des faiblesses qu'il est bon de repérer rapidement pour poser également comme fondements du partenariat la transparence, la complémentarité et la réduction des inégalités de départ afin que chacun puisse jouer son rôle pleinement. Cette question renvoie à la nécessité de réserver des moyens spécifiques à cette fin dans le montage du projet pour outiller les parties à la hauteur de leurs besoins. Le partenariat pluriacteurs génère de fait des coûts de transaction importants et du temps en ressources humaines supplémentaire pour nourrir la concertation en plus de l'action.

••• Il apparaît en outre essentiel d'assurer un pilotage coresponsable et démocratique de l'alliance et de ses actions. Y compris dans le cas où une des parties se trouve être le bailleur majoritaire, ou le maître d'ouvrage, notamment s'il s'agit d'une autorité publique. Etre garant des procédures, être financeur mais accepter un fonctionnement flexible font partie des bonnes pratiques pour nourrir un partenariat efficient. De fait, l'alliance, pour qu'elle soit durable et innovante, a besoin aussi d'espace d'expérimentation : s'il faut que le cadre et la finalité soient clairement posés, il faut une souplesse des procédures pour permettre d'évaluer ensemble, de tester d'échouer et de réorienter l'action

SORTIR DE L'ACTION EN SILO ET VERTICALE ET DE LA LOGIQUE DE RENTABILITÉ

Tout cela ayant été dit, de nombreux obstacles demeurent sur la voie d'une convergence durable et innovante entre acteurs. Tout d'abord, l'habitude prégnante de l'action par silos, par secteurs ou par acteurs qui demeure. Ensuite, la difficulté permanente à dépasser les cadres habituels et à penser l'action de façon plus horizontale. Enfin, la méfiance, la méconnaissance et l'absence de culture de chacun vis-à-vis de l'autre, cela notamment par manque de lieux de rencontre ou de lieux d'échange pluriels. Même s'il existe de nombreuses

ministration publique. De ce point de vue, l'alliance durable et innovante se plaira bien mieux comme soutien public à des initiatives que comme réponse à une commande descendante.

La contrainte du temps court, de la recherche de résultats ou de bénéfices rapides à l'investissement joue aussi contre le déploiement des partenariats pluriacteurs. La difficulté des contrats à impact social, par exemple, à attirer des investisseurs privés à hauteur de ce qui avait été imaginé initialement relève de cette même tension non résolue à ce jour : faire converger les enjeux et projets de chaque partie, autorité publique ou association, souvent inscrits dans le temps long, et le retour sur investissement du bailleur, plus urgent, nécessairement plus risqué et plus faible que si l'effort était investi ailleurs. La capacité à réorienter les investissements privés vers la transition écologique et le développement durable, par nature longs et complexes, sera toutefois cruciale dans le contexte planétaire que l'on connaît, de même que l'encouragement des institutions publiques, comme la Caisse des dépôts, à tenir ce rôle pour continuer à privilégier, à la priorité de rentabilité, le développement territorial durable et le soutien aux acteurs qui s'y engagent.

Pour conclure, il nous faut parler de confiance. Confiance en un environnement politique, économique, réglementaire, protecteur et favorable aux rapprochements pluriacteurs. Confiance, surtout, entre partenaires de l'alliance. La confiance est le ciment essentiel qui permet de libérer les énergies de chaque partie et de nourrir une alliance durable et innovante.

46 La confiance est le ciment essentiel qui permet de libérer les énergies de chaque partie et de nourrir une alliance durable et innovante 99

Nous avons parlé d'expérimentation et d'innovation, la seconde étant le fruit de la première. Pour pouvoir expérimenter, partager les compétences et capitaliser les savoirs, *a fortiori* dans un partenariat entre acteurs différents, le cadre légal et les outils financiers doivent être adaptés à la protection des fruits de l'expérimentation et des compétences investies par chaque partie ainsi qu'à la reconnaissance du droit à l'échec. Par conséquent, il y a besoin d'investisseurs publics ou privés qui acceptent de prendre des risques, d'une part, et de parier sur le temps long, d'autre part.

expériences réussies et de nombreux partenariats qui fonctionnent, cela ne fait pas pour autant l'objet de stratégies plus structurelles au sein des organisations ou de leurs faîtières, et le partenariat pluriacteurs reste peu promu par les politiques publiques¹.

L'interconnaissance, la maturation d'un partenariat sont un préalable indispensable. Le temps de l'avant-projet doit ainsi être considéré comme un investissement et être financé. Pour nourrir plus de culture commune, il faut sensibiliser et former davantage aux stratégies et aux ingénieries d'alliance, y compris dans les écoles d'ad-

1. À l'international, un seul instrument – les programmes concertés pluriacteurs – a été développé par le ministère des Affaires étrangères, l'Agence française de développement (AFD) et les ONG dont le cœur constitue l'émergence d'alliances plurielles et le déploiement dans le temps long (10 à 12 ans). Cela reste l'exception dans les instruments de financement de la coopération internationale.



AUTEUR Philippe Jahshan
TITRE Président du Mouvement associatif

es alliances ont une place particulière dans le modèle socio-économique associatif. Celui-ci repose en effet sur trois leviers : les richesses humaines de l'association, ses ressources financières et les alliances pour mener à bien le projet¹. Ces dernières traduisent la volonté de l'association de s'ouvrir et sa capacité à développer des liens avec son écosystème. Entrer dans une logique d'alliance ouvre le champ des possibles : bien sûr, cela permet d'accroître ses ressources, mais la démarche de coconstruction qui s'établit entre les partenaires permet aussi d'augmenter l'impact de l'action engagée. Chacun apporte alors à l'autre une complémentarité qui permet de faire ensemble ce qu'aucun des acteurs ne peut faire seul. Les alliances sont, dans ce cas, un levier stratégique pour le développement des associations.

UN MOUVEMENT D'ALLIANCES QUI S'ACCÉLÈRE SUR LES TERRITOIRES

L'alliance est un mode d'action qui s'intensifie

La volonté de s'engager dans une dynamique de coconstruction avec différents acteurs et de répondre ensemble aux enjeux d'un territoire commun devient de plus en plus marquée. Ainsi, 86 % des responsables associatifs – comme 69 % des citoyens, 81 % des dirigeants d'entreprise et 87 % des maires – pensent que les alliances permettent d'innover pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi².

Au-delà de la conviction que les alliances peuvent être une réponse à des enjeux d'intérêt général, les associations ont aussi

LES ASSOCIATIONS À LA MANŒUVRE

En une décennie, la capacité à faire alliance s'est très largement développée. Le « jouer collectif » est progressivement devenu un levier de performance, d'innovation, mais aussi de confiance pour agir ensemble au service d'une cause commune. État des lieux des alliances en France.

conscience qu'elles constituent également un moyen de consolider leur modèle socioéconomique. C'est la possibilité de capter de nouvelles ressources et de développer leur capacité d'action.

Les associations développent une stratégie multipartenariale

Selon l'étude de Recherches & Solidarités publiée en février 2017³, les associations développent en moyenne des relations partenariales avec 2,5 types d'organisations. 74 % des associations déclarent avoir noué des alliances avec des collectivités territoriales, 72 % avec d'autres associations et fondations, et 47 % avec des établissements d'enseignement.

Une autre étude de Recherches & Solidarités, publiée en mars 2018⁴, apporte des données complémentaires sur les liens des associations avec leur territoire. C'est avec les communes que les relations sont les plus développées (64 %). Les associations ont aussi clairement précisé leur volonté de renforcer leurs liens avec les intercommunalités en raison de leur développement et de leur importance

dans les territoires. Viennent ensuite les entreprises, les structures d'insertion et les laboratoires de recherche. Les associations élaborent ainsi une stratégie multipartenariale qui s'étoffe en fonction de leur budget et de leur effectif salarié.

Les relations avec les entreprises sont celles qui se sont le plus développées. 53 % des associations employeuses ont noué des partenariats avec les entreprises. Ce taux a connu une forte augmentation (+7 points depuis 2011)⁵.

Une diversité d'alliances à envisager

Quel que soit le type de partenaire, au-delà des alliances qui permettent aux associations de capter de nouvelles ressources financières, d'autres formes d'alliances se développent:

- les partenariats de positionnement, pour un dialogue et un plaidoyer communs, réguliers et structurés. C'est l'exemple du Collectif Alerte dans le secteur sanitaire et social;
- les partenariats de coproduction pour la réalisation d'actions conjointes. C'est le cas du programme « Territoires •••

C.-B. Heidsieck, JA n° 543/2016, p. 20 in dossier « Modèles socio-économiques – Des modèles au top? » ; dossier « Modèles socio-économiques – Un moteur hybride », JA n° 582/2018, p. 16, spéc. E. Jullien, p. 28.
 Le RAMEAU, Observatoire des partenariats, « Rapport quinquennal 2013-2017: l'accélération de la co-construction! », févr. 2018, JA n° 575/2018, p. 7.

^{3.} Recherches & Solidarités, Le RAMEAU, « Associations & partenariats », mars 2017, JA n° 557/2017, p. 10; M. Jouhault, JA n° 561/2017, p. 42. 4. Recherches & Solidarités, « L'association au cœur du territoire », mars 2018, JA n° 578/2018, p. 9. 5. Observatoire des partenariats, étude PHARE Associations, nov. 2015.

- ••• gagnants », piloté par Bleu Blanc Zèbre et impliquant de nombreuses associations, comme l'AFEV. Article 1. Môm'artre. l'Institut Télémague ou encore Unis-Cité;
- les partenariats de mutualisation de moyens, non seulement pour optimiser les coûts, mais aussi pour disposer de « compétences rares ». L'offre de services d'une tête de réseau régionale comme l'Uriopss Ile-de-France en est un exemple.

DES ENJEUX DIFFÉRENTS **SELON LE TYPE DE PARTENAIRE**

Sur la base d'une décennie d'observations sur le terrain, trois grandes catégories de partenaires peuvent être distinguées : les « pairs » (les autres associations), les acteurs

publics (nationaux et territoriaux) et les acteurs privés (fondations et entreprises). En fonction du type de partenaire, l'alliance développée n'a pas le même enjeu.

Démultiplier l'impact par des alliances entre « pairs »

Lorsqu'une association développe partenariat avec un « pair », elle cherche à comprendre et définir la complémentarité des périmètres respectifs d'action. L'objectif est alors de pouvoir compléter et élargir sa proposition de valeur et d'accroître ainsi sa capacité de répondre aux besoins de ses bénéficiaires. À titre d'illustration, la Fondation pour la nature et l'homme (FNH) et l'Union nationale des centres permanents d'initiatives pour l'environnement (UNCPIE)

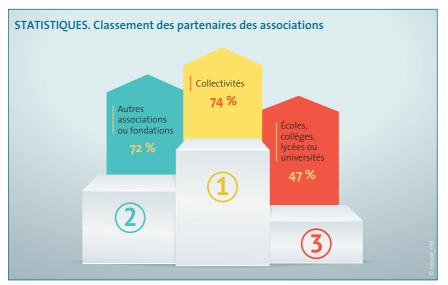
ont développé une alliance solide, bénéficiant des forces de chacun, tant au niveau national que territorial⁶.

En quelques années, les enjeux du « jouer collectif » ont été très nettement pris en compte. La dynamique d'alliance est une alternative à la fusion, qui se développe par ailleurs. Alors que dans le cadre d'une fusion, les identités se confondent, dans celui de partenariats stratégiques, elles sont conservées, voire recherchées pour permettre d'aborder différemment les sujets et d'offrir ainsi une diversité de solutions.

Coconstruire les politiques publiques

Lorsqu'un partenariat est mis en place avec l'acteur public, c'est souvent pour avoir des movens, voire une caution institutionnelle. L'objectif de l'association est alors de consolider ses activités et de faire reconnaître sa valeur ajoutée au service de l'intérêt général. Elle peut aussi avoir la volonté d'agir avec l'acteur public, notamment territorial, pour répondre ensemble aux besoins de proximité. Par exemple, les maisons des associations jouent un rôle de médiateur dans les relations entre associations et acteurs publics, de facilitateur, de traducteur lorsqu'il s'agit d'engager un dialogue multiacteurs7.

Du fait de leur capacité d'initiative et de détection des « signaux faibles », les associations sont force de proposition en matière de politiques publiques. Elles sont un lieu privilégié d'expérimentation. À l'heure où la coconstruction des politiques publiques est d'actualité⁸, le secteur associatif joue un rôle essentiel d'éclaireur



^{6.} V. en p. 28 de ce dossier.

^{7.} V. en p. 24 de ce dossier. 8. Dossier « Pouvoirs publics / associations – Une affaire d'État », JA n° 584/2018, p. 16.

Bénéficier de compétences complémentaires avec les entreprises et les fondations

Enfin, avec les acteurs privés, les associations recherchent des moyens à la fois financiers et d'implication de compétences complémentaires pour la réalisation du projet associatif. Comme avec l'acteur public, l'objectif est de consolider ses activités. En outre, les partenaires privés peuvent faire « caisse de résonance » et mobiliser leurs propres réseaux. C'est le cas des fondations, qui privilégient largement ce levier pour augmenter leur propre impact⁹.

Les alliances avec des partenaires privés sont aussi une opportunité pour l'association de développer sa capacité d'innovation. Citons l'exemple du Fonds d'innovation AG2R La Mondiale qui a soutenu 27 projets associatifs dans leur changement d'échelle, leur permettant ainsi d'apporter la « preuve de concept » et d'anticiper les étapes futures de déploiement des solutions à fort impact sociétal¹⁰.

DES ACTEURS ET DES OUTILS POUR ALLER PLUS LOIN

Si les associations peuvent développer directement des alliances avec ces trois types de partenaires, il ne faut pas oublier le rôle essentiel des têtes de réseau associatives, qui peuvent faire effet de levier sur les alliances à mettre en place. L'objectif est alors de proposer des partenariats pertinents à la fois pour la tête de réseau et pour ses membres. C'est un bon moyen pour agir efficacement et collectivement. Si les alliances constituent un mode d'action de plus en plus plébiscité et expérimenté par les différents acteurs, il n'en reste pas moins qu'elles ne sont pas toujours simples à mettre en œuvre. Elles obligent les organisations à faire « un pas de côté », à se questionner sur leur rôle et positionnement vis-à-vis des autres et à s'adapter à d'autres modes de fonctionnement. Le faire collectivement avec son réseau d'appartenance en facilite la mise en œuvre.

Cette démarche d'ouverture fait émerger le besoin d'interconnaissance. La bonne compréhension des positionnements, des enjeux et des pratiques des partenaires n'est pas une évidence. Il est donc nécessaire d'avoir des lieux, des occasions d'échange et de partage. Les remontées de terrain laissent apparaître la nécessité de mieux appréhender l'univers des différents acteurs, publics et privés, de se saisir de leurs enjeux et pratiques qui peuvent paraître loin de ce que vivent les associations au quotidien. Des témoignages de partenariats inspirants, des études de cas sont des moyens pour mieux comprendre ces relations.

Pour aider les associations à s'approprier la question des alliances, il existe une série d'outils¹¹. Tout d'abord, des outils numériques. Les MOOC¹² de l'Essec¹³ capitalisent le savoir des acteurs de terrain et proposent un partage en ligne. Le RAMEAU met à disposition des publications et des outils acces-

sibles via ses plateformes de capitalisation¹⁴. De plus, une expérimentation innovante est en cours depuis le début de l'année : un parcours d'expérience intitulé « Alliances innovantes, 3^e pilier du modèle socio-économique associatif ». En partenariat avec la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA), 12 têtes de réseau associatives le testent actuellement¹⁵. L'objectif est de renforcer leurs pratiques et de briser les plafonds de verre qu'elles rencontrent. Le principe est de vivre une expérience entre pairs durant neuf mois, articulant des temps collectifs et des temps individuels, autour d'une animation continue qui met à disposition outils et espaces d'échange et d'inspiration informels.

Les associations sont proactives: elles initient et expérimentent une diversité d'alliances, souhaitent approfondir les relations avec les acteurs qu'elles « connaissent » moins. Pour que ce mouvement se développe, il y a besoin de proposer des lieux de partage, des témoignages, des outils et méthodes d'appropriation inspirants. Ce sont des leviers utiles pour favoriser la volonté d'ouverture, d'interconnaissance et pour accompagner les changements de posture nécessaires à la mise en œuvre d'alliances. Un programme à poursuivre!



AUTEUR Élodie Jullien
TITRE Directrice de la recherche,
Le RAMEAU

9. Le RAMEAU, CFF, « Enjeux et pratiques des fonds et fondations », oct. 2017; E. Jullien, JA n° 574/2018, p. 42. 10. AG2R La Mondiale, Le RAMEAU, guide pratique « L'investissement sociétal en actions! », oct. 2018. 11. V. not. E. Jullien, p. 28 et T. Sibieude, p. 32 in dossier « Modèles socio-économiques – Un

moteur hybride », JA n° 583/2018, p. 16, préc.
12. De l'anglais *massive open online course* ou, en français, « formation en ligne ouverte à tous ».
13. École supérieure des sciences économiques et commerciales. Notamment deux MOOC développés en partenariat avec Le RAMEAU : « Les partenariats qui changent

le monde : alliances innovantes entre entreprises et associations » et « Les alliances qui changent les territoires : partenariats entre acteurs publics, acteurs privés et structures d'intérêt général pour le bien commun ».

14. Accessibles depuis www.lerameau.fr.

14. Accessibles depuis www.ierameau **15.** N. Dussert, *JA* nº 582/2018, p. 33.



AMAËLLE PENON Directrice, Uriopss Ile-de-France

Les alliances au service des personnes accompagnées "

Les secteurs sanitaire, médico-social et social se sont construits en distinction les uns des autres. Aujourd'hui, un rapprochement s'opère pour satisfaire les exigences largement partagées de parcours global, continu, fluide et adaptable à l'évolution de la situation de la personne accompagnée ou prise en charge.

Les alliances sur les territoires d'action.

Le développement des partenariats sur les territoires de vie est une condition essentielle à la transformation des approches et des prises en charge. Cette ouverture sur l'environnement d'action amène les acteurs du social, du médico-social et du sanitaire à reconsidérer leur place dans leur écosystème : mobilisation des ressources externes spécialisées et de droit commun, valorisation des expertises internes, mutualisation de moyens, ouverture à d'autres publics. Cette ouverture doit être celle de tous les acteurs. La reconnaissance des responsabilités partagées est un préalable indispensable.

Des relations partenariales et concurrentielles. Ces alliances pour la construction de parcours d'accompagnement sont à la fois soutenues et freinées par les autorités régulatrices. La loi portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires (HPST) a favorisé le décloisonnement en créant les agences régionales de santé (ARS)¹. Elle a aussi mis en concurrence les organismes gestionnaires en instituant la procédure de l'appel à projets. Une évolution

récente mais dérogatoire est l'appel à manifestation d'intérêt lancé par l'ARS d'Ile-de-France dans le champ du handicap². De plus, la reconnaissance par les pouvoirs publics de la capacité des acteurs de terrain à repérer l'évolution des besoins, proposer des solutions, contribuer à l'élaboration des politiques de santé et des solidarités reste très variable. Le rôle des fédérations est d'autant plus prégnant dans cette période de transformation du modèle sanitaire et social. Elles soutiennent leurs adhérents dans l'appropriation des réformes, font réseau en favorisant la connaissance des acteurs et se mobilisent pour porter les préoccupations et les propositions de leurs adhérents dans ce système en transformation. L'enjeu partagé est celui de la refondation du projet collectif pour une société solidaire, la réaffirmation des valeurs communes que sont la primauté de la personne, le respect de la dignité de chacun, la non-lucrativité et l'intérêt général.

PAROLE D'ACTEURS

LES ALLIANCES DU CÔTÉ **DES ASSOCIATIONS**

Le secteur associatif français est-il propice aux alliances? Réponses et témoignages de trois organisations de secteurs phares engagées dans des démarches partenariales.

Devant le défi d'une nécessaire démocratisation de l'enseignement supérieur, des associations étudiantes ont fait le choix de s'allier pour inventer de nouvelles solutions.

Attentives à l'évolution des besoins sociaux des jeunes, les associations étudiantes sont en première ligne pour témoigner de leurs conditions de vie, revendiquer des améliorations et apporter des solutions. À l'origine de la restauration étudiante, des fonds sociaux de solidarité et du tutorat³, elles s'attachent à expérimenter des solutions là où la réponse publique fait défaut.

^{1.} L. nº 2009-879 du 21 juill. 2009, JO du 22. 2. Appel à manifestation d'intérêt pour l'autonomie des personnes en situation de handicap en Ile-de-France, lancé le 3 juillet 2018. 3. Si la FAGE ne fut fondée qu'en 1989, l'intervention des premières associations étudiantes remonte quant à elle à la fin du xixe siècle.



DANIEL FRÉDOUT
Directeur général,
Confédération des
maisons des jeunes
et de la culture de
France (CMJCF)

" Le défi de la coopération ! "

Alors que la concurrence semble être la norme, les coopérations s'imposent comme une alternative possible pour répondre aux enjeux sociétaux.

La Confédération des maisons des jeunes et de la culture de France (CMJCF) réunit près de 750 maisons des jeunes et de la culture (MJC), 400 000 adhérents et nos actions touchent plus de 3,5 millions d'individus. Notre ambition est de créer les conditions de la citoyenneté, de l'engagement des

MAIXENT GENET
Directeur général,
Fédération des
associations
générales étudiantes
(FAGE)

habitants et de tous les acteurs de proximité autour d'un projet de territoire.

Le partenariat n'est pas un sujet inédit pour les MJC et notre positionnement nous a conduits à construire, au fil des années, un partenariat de qualité entre les MJC et les collectivités territoriales. Ce qui est nouveau, c'est d'en faire un enjeu stratégique prioritaire en recherchant à construire d'autres alliances:

- des coopérations entre pairs (associations de jeunesse et d'éducation populaire), ce qui impose de dépasser les frontières de possibles concurrences;
- avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS), ce qui suppose de sortir de notre zone de confort :

■ avec des fondations, des entreprises privées, ce qui constitue un changement de paradigme qui doit être accompagné.

Depuis quelques mois, nous avons engagé un chantier de refondation de notre modèle socio-économique – dans sa triple acception : gouvernance, financement et alliances. Nous avons également fait le choix d'être accompagnés par l'Association pour le développement de l'accompagnement à la stratégie et à l'innovation de l'intérêt général (Adasi) dans cette démarche et nous nous appuierons sur notre pratique avec les partenaires publics pour redéfinir notre politique partenariale et d'alliance.

Face à un monde complexe, incertain, en profonde mutation, mais aussi face aux contraintes économiques qui pèsent sur les associations, il y a urgence à ce que les acteurs de l'éducation populaire construisent des alliances pour répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain.

"De nouvelles alliances pour permettre d'étudier "

Depuis 2011, une initiative portée par la FAGE vient réaffirmer cette ambition, tout en se distinguant par un mode d'intervention plus collectif, reposant sur des alliances. Sans cesser de plaider en faveur d'un système d'aides plus juste, elle a pris le parti d'apporter sa propre réponse à la précarité étudiante : l'AGORAé. Au nombre de 16

à la rentrée 2018, ces lieux comportent une épicerie solidaire associée à un espace d'échange et de lien social. Situés sur les campus ou en cœur de ville, ils sont gérés par et pour les étudiants. Pour concevoir puis essaimer cette solution, la FAGE s'est appuyée sur l'expertise et le soutien d'acteurs d'horizons différents : associations d'aide alimentaire, fondations d'entreprise et pouvoirs publics.

Les alliances, initiées par la tête de réseau, sont déclinées localement par les associations étudiantes. Elles sont renforcées par le concours de collectivités territoriales, d'établissements d'enseignement supérieur et d'organismes d'intérêt général. Fortement décentralisée, la FAGE peut également compter sur une force militante de terrain. Ce faisant, elle s'assure de l'adéquation des réponses apportées avec les besoins identifiés.

LA COCONSTRUCTION AVEC LES ACTEURS PUBLICS

Agir ensemble pour construire un partenariat rénové entre acteurs concernés (associations, habitants, entreprises) et pouvoirs publics est une intention de plus en plus exprimée dans l'élaboration des politiques publiques. Il convient d'en comprendre les modalités de mise en œuvre, de voir comment des élus locaux s'en emparent et de s'interroger pour savoir si ce mode d'action peut aller jusqu'à la codécision.

n s'appuyant sur les travaux de plusieurs auteurs publiés dans l'ouvrage Économie sociale et solidaire et État¹, on peut dire qu'il y a coconstruction des politiques publiques « lorsque les acteurs du secteur privé lucratif ou ceux de l'ESS participent à leur conception et à leur élaboration, en plus de ceux du secteur étatique. La coconstruction fait référence à un processus de codécision auquel participent à la fois l'État et les acteurs de la société civile et du marché du travail »². Ce processus est démocratique du fait qu'il regroupe « une grande diversité d'acteurs dont l'objectif premier est de défendre l'intérêt général »³.

UN NOUVEAU MODE D'ACTION PUBLIQUE DÉMOCRATIQUE...

Depuis 2014, l'État, pour différentes politiques publiques, formalise son intention d'inscrire son action dans des processus qui font travailler collectivement des acteurs de natures différentes, considérant, entre autres, que c'est le moyen de construire des réponses originales et innovantes face aux enjeux actuels. Cette volonté se retrouve ainsi exprimée :

- dans la charte d'engagements réciproques conclue entre l'État, Le Mouvement associatif et les collectivités territoriales le 14 février 2014⁴:
- dans la loi du 21 février 2014⁵ sur la politique de la ville, en s'appuyant notamment sur les instances de concertation, comme les conseils citovens:
- dans la loi relative à l'ESS du 31 juillet 2014⁶, avec comme moyen notamment les conférences régionales de l'ESS;
- dans la circulaire du 29 septembre 2015 relative aux nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations⁷, complétée par le guide d'usage de la subvention publié en 2016⁸.

Cette affirmation progressive et récente des atouts de la coconstruction des politiques

publiques s'inscrit la plupart du temps dans une démarche que l'on peut qualifier de droit souple, non coercitive, qui nécessite que les acteurs de la société civile et les pouvoirs publics partagent l'ambition d'un travail en commun, considérant que plus le tour de table regroupe de parties prenantes, plus les solutions sont aisées à trouver collectivement. À ce titre, on peut estimer que la charte d'engagements réciproques est un très bon outil pour montrer la bonne volonté de tous et leur souhait commun de travailler dans une concertation ouverte. Ce droit souple est une base parfaite car, même si non contraignante, son caractère neutre et distancié donne confiance à chacun. Signée par Le Mouvement associatif avec les représentants de l'État et des collectivités territoriales, défendue par le Réseau national des maisons des associations (RNMA), la charte nécessite d'être réappropriée à l'avenir par les acteurs concernés pour animer le débat démocratique sur les territoires en le positionnant comme le moven de réfléchir ensemble sur une nouvelle façon d'agir ensemble.

... ACCOMPAGNÉ PAR DES ÉLUS MOTIVÉS ...

Pour Christelle Gachet, maire adjointe⁹ à la ville de Villeurbanne, « coconstruire implique davantage de transparence. Cela signifie aussi qu'il faut accepter d'être questionné, de laisser une marge de proposition, de décision aux associations. S'ouvrir à la coconstruction, c'est accepter de ne plus tout contrôler ou décider. Cela entraîne une certaine prise de risque, mais celle-ci est très enrichissante. Par ailleurs, la coconstruction

^{1.} J.-C. Barbier (dir.), Économie sociale et solidaire et État – À la recherche d'un partenariat pour l'action, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2017.
2. Y. Vaillancourt, M.-N. Ducharme, F. Aubry, S. Grenier, AccèsLogis Québec (1997-2015): les hauts et les bas de la co-construction d'une politique publique, Montréal, CRISES-UQAM, n° ET1601, 2016.

^{3.} Ibid.
4. JA n° 494/2014, p. 12; S. Rizet, JA n° 498/2014, p. 36; A. Verjat, JA n° 514/2015, p. 22 in dossier « Pouvoirs publics / associations — Un état second », JA n° 514/2015, p. 18.
5. L n° 2014-173 du 21 févr. 2014, JO du 22, art. 1°.
6. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, JO du 1° août.

art. 8; dossier « Économie sociale et solidaire – Au nom de la loi », JA n° 506/2014, p. 17.

7. Circ. n° 5811/SG du 29 sept. 2015; dossier « Pouvoirs publics et associations – Le 2° temps de la Valls », JA n° 533/2016, p. 16.

8. Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, « #Vive les assos ! – Associations, pouvoirs publics :



crée une relation différente des associations avec la collectivité, qui n'est plus uniquement descendante mais partenariale ».

Processus de coconstruction avec la société civile que Sophie Simonnet, maire adjointe¹⁰ à la ville de Caen, qualifie de bénéfique à plusieurs égards : « C'est d'abord un apport innovant, l'expression d'idées nouvelles parfois loin de la réflexion qui peut être "en circuit fermé" lorsqu'elle ne concerne que des techniciens, des collectivités ou des élus. L'expertise d'usage souvent mise en avant est bien une réalité.

- « La coconstruction permet aussi de mettre en avant des enjeux que la ville n'a pas toujours repérés : enjeux autour de la préservation d'un espace vert que l'on n'avait pas mesurés, enjeux de communication avec des publics cibles, enjeux de transformation dans un quartier et/ou de maintien de lieux symboliques que nous avions sous-estimés...
- « La coconstruction, c'est aussi le moyen de créer un rapport de confiance : travailler ensemble, c'est apprendre à se connaître. C'est de ce rapport de confiance que des projets concrets peuvent émerger sur un territoire.
- « Dernièrement, la coconstruction est aussi devenu un moyen de créer l'adhésion du plus grand nombre. Parce que le projet est créé ensemble, cela permet de lever

des freins qui peuvent être parfois internes ou exister au sein même de l'association partenaire. Tous les projets en lien avec un quartier (voirie, cadre de vie, mais aussi lien social du type fête de quartier) voient souvent s'affronter des visions différentes qui peuvent aller jusqu'à l'échec d'un projet. Coconstruire, c'est donc aussi un moyen de mieux faire partager l'intérêt général au détriment des intérêts particuliers. C'est un des grands apports du Conseil de la vie associative, par exemple : comment oublier ma propre association et prendre des décisions en faveur de toute la vie associative.

« Enfin, la coconstruction peut être tout simplement une aide réelle à la décision, l'élu n'ayant pas toujours la science infuse pour trancher en faveur de la meilleure solution. »

... QUI POURRAIT IMPLIQUER PROGRESSIVEMENT LA CODÉCISION

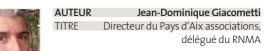
Au-delà de l'élaboration de propositions communes visée par la coconstruction,

la codécision, si elle s'applique, implique que les acteurs de la société civile soient habilités à participer à la prise de décision aux côtés des décideurs publics11. Ce qui pose nécessairement la question de leur légitimité et du cadre dans lequel cela peut s'appliquer afin d'éviter les « situations délicates pour les associations elles-mêmes, qui peuvent devenir juges et parties », comme l'exprime Christelle Gachet, qui reste ouverte aux discussions sur ce sujet. Tout comme Sophie Simonnet qui, au début de son mandat, était plutôt défavorable à aller jusque-là, considérant que « seul l'élu est redevable et responsable des décisions prises devant ses électeurs », mais qui a évolué progressivement sur ce point en s'estimant aujourd'hui prête à y réfléchir, selon un « cadrage clair sur certains dossiers, suite à des expériences réussies avec les associations ou les habitants » qui ont fait émerger à la fois de la confiance réciproque et le sens des responsabilités au bénéfice de l'intérêt général.

AUTEUR	Grégory Autier
TITRE	Coprésident du Réseau national
	doc maisons dos associations (PNIMA)









FRANÇOIS ROUVIER Coach interne, Renault, direction de la RSE, pôle « Entrepreneuriat social », Mobilize

"Le codéveloppement comme moteur"

Renault est allié à Nissan depuis 1999. Dès son origine, cette alliance résultait d'une volonté claire de parité entre deux géants complémentaires dont l'objectif était d'unir leurs forces pour créer le maximum de synergies et mieux affronter la concurrence internationale. Nous sommes donc habitués au codéveloppement. Mais celui que nous allons évoquer ici présente d'autres défis et offre de nouvelles opportunités. Il s'agit du programme « Mobilize » d'entrepreneuriat social que nous bâtissons depuis 2011 au titre de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) de Renault, en partenariat avec de nombreuses associations, telles

que Wimoov¹, Les Restos du cœur ou le Fonds d'action sociale du travail temporaire (FASTT), et des acteurs publics, tels que Pôle emploi.

L'opportunité immédiatement recherchée est celle d'un partage des expériences entre deux mondes qui se rencontrent pour s'enrichir mutuellement de leurs différences. L'entreprise, souvent plus bridée dans sa capacité d'innovation par des procédures internes contraignantes, recherche l'agilité de l'association petite par sa taille et ses moyens, mais mobile et inventive, proche de ses bénéficiaires dont elle a souvent une connaissance intime. Lorsque la relation

est à parité, l'enrichissement de chacun des acteurs est doublé. L'entreprise entre dans un dialogue véritablement constructif avec l'association, lui permet de structurer un plan de croissance, lui apporte des solutions nouvelles, des compétences ciblées, des capacités de communication élargies et des sources de financement accrues. L'association apporte quant à elle son réseau et son écosystème, souvent si différents et complémentaires de ceux dont dispose l'entreprise ; elle apporte aussi sa créativité et son enthousiasme. Ensemble, entreprise et associations seront plus fortes face aux pouvoirs publics ou à leurs côtés. Ensemble, elles maximiseront les synergies, éviteront les doublons et deviendront force de proposition. Elles susciteront de nouvelles coalitions d'acteurs, de nouvelles alliances riches et inspirantes.

Les alliances dans lesquelles s'engagent avec audace des entreprises et des associations sont une occasion d'expérimenter ensemble et de faire grandir des projets ambitieux à forte utilité sociale. Ces alliances sont toujours fragiles car elles reposent sur des déséquilibres facteurs de préjugés. Elles imposent donc aux acteurs une grande vigilance pour devenir source d'efficacité, d'impact social et de joies partagées. Cette vigilance doit s'appuyer sur trois valeurs clés : la patience, car aucune histoire d'alliance réussie ne s'écrit dans le court terme : la confiance, car le chemin est jalonné de virages aveugles ; l'exigence qui se nourrit d'une volonté sans cesse renouvelée, celle de souffler sur les braises pour conserver l'ardeur et garder le cap.

PAROLE D'ACTEURS

LES ALLIANCES DU CÔTÉ DES PARTENAIRES PRIVÉS

Nombre d'alliances entre associations et entreprises voient le jour en France. Deux partenaires privés reviennent sur leurs expériences respectives.

1. V. en p. 30 de ce dossier.



" Un engagement sociétal innovant qui confirme la nécessité de réinventer les alliances "

Créé en 2010, le Fonds d'innovation AG2R La Mondiale a, depuis huit ans, investi 32 millions d'euros auprès de 27 projets portés par des associations. Retour sur les pratiques et enseignements de ces alliances d'un nouveau genre.

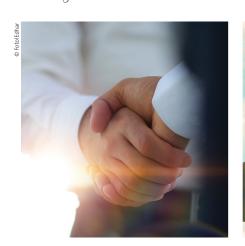
AG2R La Mondiale, premier groupe d'assurance de protection sociale et patrimoniale en France, entend allier performance économique et engagement sociétal. Aussi, le groupe s'est engagé dans une expérimentation de l'accompagnement stratégique du changement d'échelle de l'innovation

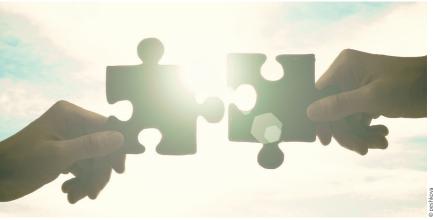
sociétale. Le Fonds d'innovation a permis d'expérimenter de nouvelles méthodes pour faire évoluer l'action sociale. Des opportunités de partenariat se sont développées autour de projets, au travers d'une démarche de recherche et développement (R&D) sociétale.

Alliant soutien financier, accompagnement stratégique, développement de synergies et évaluation de l'impact social, le Fonds d'innovation AG2R La Mondiale a permis de prouver que cette combinaison de leviers est un cocktail gagnant. S'il a fallu se donner du

temps pour construire pour chaque projet un partenariat ambitieux et impactant, c'est un temps payant pour consolider les actions et leur permettre de se développer. S'il a fallu pendre le soin de définir chaque trajectoire, en s'accordant sur les méthodologies et les étapes, c'est également un investissement payant pour établir la confiance et engager toutes les parties prenantes. En respectant l'autonomie de chacun, les avancées sont significatives. Surtout lorsque le projet trouve son modèle économique!

Et si l'ambition initiale était de permettre aux structures associatives de se renforcer pour changer d'échelle, les alliances réussies ouvrent de nouvelles voies pour les deux partenaires. Cette démarche, que le groupe est fier d'avoir impulsée, lui donne l'opportunité d'aller encore plus loin dans le montage de partenariats d'investissement sociétal afin de prendre la main sur demain.





L'ALLIANCE ENTRE PAIRS :

1+1=3

En 2016, la Fondation pour la nature et l'homme (FNH) et l'Union nationale des CPIE s'engagent dans une alliance stratégique forte et inédite¹ avec pour objectif de mieux répondre aux enjeux et défis écologiques de notre société. Récit.

'alliance entre la FNH et l'UNCPIE s'est structurée, prenant appui sur l'expérience d'un partenariat créé en 2012 autour des sciences participatives sur la biodiversité. Elle repose sur des valeurs et une vision communes et sur les résultats incitatifs d'un accompagnement portant sur l'enjeu et sa faisabilité réalisé par l'Association pour l'accompagnement et le développement à la stratégie et à l'innovation d'intérêt général (Adasi).

DÉMONSTRATEURS DE SOLUTIONS ET ARTISANS DU CHANGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Créée en 1990 par Nicolas Hulot, reconnue d'utilité publique, apolitique et non confessionnelle, la FNH œuvre pour un monde plus équitable et solidaire qui respecte la nature et le bien-être de l'homme. Elle agit pour accélérer les changements de comportements individuels et collectifs en faveur de la transition écologique, non comme une thématique parmi d'autres mais en la plaçant au cœur de l'action publique et privée.

Les 75 centres permanents d'initiatives pour l'environnement (CPIE) répartis sur le territoire et l'Union nationale, leur tête de réseau, se positionnent comme artisans du changement environnemental et agissent en faveur du renforcement du pouvoir d'agir des citoyens et des acteurs territoriaux. Après 40 ans d'éducation à l'environnement qui ont largement contribué à la conscientisation de nos concitoyens, leur action favorise désormais la coconstruction dans les territoires de solutions et ils s'engagent pour le changement des pratiques et des comportements afin de préserver la planète.

Les deux organisations ont constaté que, face aux défis écologiques trop faiblement pris en compte par l'action publique, les propositions et démonstrations venant de la société civile devaient être amplifiées. Ainsi, elles s'engagent dans une alliance pour apporter une contribution significative à cette ambition. Elles sont convaincues, au regard de leurs histoires et de leur complémentarité, de leur capacité à accroître l'impact de leurs actions en nouant une alliance.



Faire le pari de la confiance, croire dans un projet commun, accepter d'aller vers l'autre et de se laisser changer : tel est leur défi.

UNE STRATÉGIE DE PETITS PAS ET DE PAS DE CÔTÉ

Réalisé par l'ADASI fin 2015, un accompagnement a conclu à la faisabilité de l'alliance reposant sur la complémentarité très forte entre les deux structures, à la condition d'en faire un véritable levier. L'objectif fixé était donc de l'expérimenter concrètement en ayant conscience du chemin à parcourir. La coopération interstructures a permis d'identifier trois projets à conduire, présentant des caractéristiques très différentes.

Le portail national des sciences participatives sur la biodiversité

Coanimatrices depuis 2012 du Collectif national des sciences participatives – biodiversité, créé avec l'appui du Muséum national d'histoire naturelle (MNHN), la FNH et l'Union nationale des CPIE avaient une expérience de partenariat associant des porteurs d'opérations de sciences dans les territoires et un promoteur de l'appropriation de la biodiversité par tous, à l'image de ce qu'est devenu le sujet climatique. L'alliance, engagée en 2016, a ouvert une étape structurante pour les sciences participatives sur la biodiversité avec la coanimation d'un portail national dédié², créé par le MNHN dans son programme « 65 millions d'observateurs ». L'articulation des métiers

 Le concept d'alliance est peu répandu en France et il n'existe pas d'alliance aujourd'hui dans le secteur environnemental d'intérêt général.
 OPEN, le portail qui permet à tous de participer à l'observation de la biodiversité: www.open-sciences-participatives.org.



et des savoir-faire de chacun sur la thématique elle-même comme sur le pilotage de projet et la gestion administrative et financière présente autant d'occasions de faire des pas de côté pour s'adapter à la culture de l'autre et, progressivement, créer une culture commune.

Pour une alimentation responsable et durable en restauration collective

La restauration collective, qui représente en France trois milliards de repas par an, est un fort levier pour transformer les pratiques et tendre vers une alimentation plus responsable et plus durable. La FNH avait créé « Mon restau responsable », démarche de progrès à destination des restaurants, coconstruite avec la profession, et commencait à la promouvoir. Le réseau des CPIE, créateur d'un guide sur la réduction du gaspillage alimentaire et prenant appui sur un CPIE pionnier en Franche-Comté, souhaitait s'engager plus fortement dans les territoires dans l'accompagnement de restaurants collectifs visant la transformation des pratiques. La démarche de progrès, la capacité de mobilisation des restaurants par la médiatisation du sujet par FHN alliée au savoir-faire d'accompagnement des CPIE dans les territoires ont été identifiées comme le levier pour la réussite d'une telle ambition dans le cadre d'une alliance. Au début « en solo », les pas de côté de chacun sont donc une condition indispensable à l'articulation des projets et à leur crédibilité.

My positive impact (MPI)

Il s'est agi, en 2017, de détecter en alliance partout en France de belles « solutions territoriales » en faveur du climat, portées par des collectivités territoriales, des associations ou des entreprises, de les soumettre au vote en ligne du public et de les valoriser nationalement. Ainsi, le rôle d'« identificateurs de solutions » des CPIE, leur capacité à révéler les acteurs porteurs de changement sont valorisés. La FNH, quant à elle, capitalise l'expérience acquise en 2015 avec la première édition de MPI pour mobiliser ses réseaux et organiser la couverture médiatique de l'événement. MPI devient une initiative coniointe de la FNH et de l'Union nationale des CPIE.

UNE NÉCESSAIRE INNOVATION DE L'ALLIANCE POUR SA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DES PROJETS

Pour respecter la personnalité morale de chacun, un dispositif original de pilotage a été créé et son fonctionnement est dorénavant installé. Le comité politique réunit des administrateurs ainsi que les directions des deux organismes. Il a pour mission de prendre les décisions structurantes du projet, de veiller et contribuer à la communication externe. d'informer et faire le lien avec les conseils d'administration respectifs. Le comité technique réunit les directions et les responsables salariés des équipes pour suivre et réguler les chantiers opérationnels, préparer les comités politiques et les propositions d'arbitrage à leur soumettre. Quant aux équipes projet bénévoles et salariées interstructures, elles réalisent les actions de concert et avec un pilotage

adapté. Au-delà, la participation croisée d'administrateurs au sein des conseils d'administration de la FNH et de l'Union nationale est en place.

ALLIANCE : DE L'ÉCHANGE PARTENARIAL À LA COCONSTRUCTION

La logique d'échange aide chacun à remplir son contrat d'intérêt général, les organisations alliées raisonnant par rapport à leurs enjeux propres. La logique de coconstruction positionne la recherche de valeur ajoutée pour l'intérêt général comme moteur de la relation. Ainsi, expérimentée pendant deux ans, évaluée début 2018, montrant des résultats très significatifs s'agissant tant de l'amplification de la portée des projets d'intérêt général que de son impact auprès des soutiens financiers et des équipes bénévoles et salariées elles-mêmes, cette logique de coconstruction sera approfondie dans une « alliance 2.0 » pour la création de laquelle la Fondation Daniel & Nina Carasso a proposé spontanément son soutien afin de permettre l'engagement de cette libre réflexion. Une feuille de route stratégique est en cours d'élaboration. L'Adasi, dont c'est la vocation, accompagne cette invention et ce défi dont le potentiel intéresse l'écosystème, quasiment prêt à faire le pari qu'il s'agit là d'une voie d'avenir. De premiers scénarios ont été réalisés et la fin de l'année 2018 devrait voir leur concrétisation. À nous de poursuivre collectivement sur cette belle lancée et montrer que les alliances sont des boosters d'intérêt général qui comptent pour impulser les changements de comportements des citoyens et des décideurs et conduire des projets à impact significatif.

AUTEUR	Brigitte Giraud
TITRE	Directrice
	de l'Union nationale des CPIE





AUTEUR	Cécile Ostria
TITRE	Directrice générale
	de la Fondation pour la nature
	et l'homme (FNH)



TÉMOIGNAGE

"Ensemble, on va plus loin!"

FLORENCE GILBERT
DIRECTRICE GÉNÉRALE. WIMOOV

4.4 S eul on va plus vite, ensemble on va plus loin. » Cet adage repris par l'économie sociale et solidaire (ESS) s'applique parfaitement à l'aventure Wimoov depuis 20 ans. Cette expérience personnelle, professionnelle et avant tout humaine est la preuve que seul, rien n'est possible.

La Macif, point de départ. Lors de la création de Voiture & co, qui deviendra par la suite Wimoov, notre approche d'entrepreneur social a pu faire peur. Après des mois de sollicitations sans lendemain, de dépôts de dossier sans suite, nous commencions à baisser les bras. En pleine période de doutes, nous recevons un appel de la Macif: « Nous serons partenaires parce que vous êtes différents. Vous avez cette démarche entrepreneuriale que nous trouvons innovante. » À ce moment-là, nous avons tiré deux leçons : ne jamais baisser les bras et cultiver notre différence d'entrepreneur social – terme qui n'existait pas à l'époque.

La mairie de Paris, la confiance d'une collectivité. Notre deuxième partenaire décisif fut la mairie de Paris, qui nous a permis d'avoir les moyens de créer nos premières plateformes de mobilité « grand public ».

À l'époque, l'activité de l'association était centrée sur le covoiturage. À contre-courant des sites Internet et plateformes qui se développaient, notre concept était basé sur l'accompagnement humain au changement de pratiques. Le concept, à destination des habitants de Nanterre, est créé en 1998. En 2002, une étude montre que 14 % des étudiants et salariés évoluant sur l'université de Nanterre utilisent le covoiturage comme mode de déplacement – contre 5 % en moyenne en France. Notre concept fonctionne, nous avons prouvé par l'expérimentation que faire évoluer les citoyens vers une nouvelle pratique – si possible vertueuse – est possible s'ils sont accompagnés vers ce changement. Face à ce constat encourageant, nous avons décidé de décliner ces méthodes et outils pédagogiques au service de l'ensemble des solutions de mobilité sur un territoire afin de permettre une mobilité autonome, au quotidien. Parler mutualisation, partage et intermodalité à l'heure où Vélib' et Autolib' n'existent pas encore déclenche doutes et questionnements. Au milieu de ce climat relativement sceptique, la mairie de Paris nous accordera un local, des moyens financiers et communiquera même sur le dispositif.

Tout partenariat comporte des risques. Un modèle est à trouver et notre plateforme a du mal à faire utiliser ses services par le grand public qui passe devant notre local. En revanche, les publics en insertion, qui ont besoin d'une solution urgente pour trouver un emploi par exemple, trouvent le courage de pousser la porte de notre plateforme

La mobilité au service de l'emploi n'est pas qu'un enjeu parisien : à la même période, nous sommes contactés par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) des Bouches-du-Rhône afin d'améliorer la mobilité des demandeurs d'emploi. Le besoin est à cet endroit. Nous allons adapter nos plateformes à l'insertion socioprofessionnelle, déplacer notre plateforme du centre de Paris à Ivry, au plus près des besoins recensés, et répondre à cette nouvelle sollicitation à La Ciotat.

Dès la première année, nos plateformes présentent des résultats prometteurs : plus d'une personne accompagnée sur deux retrouve un emploi ou une formation. Afin de démontrer la polyvalence de notre modèle, nous allons convaincre des élus de sa pertinence et développer de nouvelles plateformes sur des territoires différents, dans le périurbain et dans les territoires ruraux. Dans tous les cas, l'impact social est impressionnant.

Ce changement d'échelle nous amène à évoluer en interne. Il nous faut nous professionnaliser, créer des méthodes, des standards qui n'existent pas encore. Notre métier est nouveau. Il nous faut harmoniser nos méthodes, former les nouveaux salariés



à notre métier sur l'ensemble du territoire et, surtout, consolider nos méthodes afin de conserver notre qualité de prestations et notre impact social. La confiance de nos partenaires en dépend.

Le RAMEAU : professionnalisation et changement d'échelle. C'est encore à un moment charnière qu'une rencontre sera déterminante. Wimoov croise la route du RAMEAU, qui aidera notre structure à formaliser notre vision, notre plan d'action pour atteindre nos objectifs. Cette collaboration nous amènera à rencontrer Renault, qui se questionne sur la mobilité des publics fragiles¹. Un moment décisif. Le groupe français affiche à l'époque le slogan « La mobilité pour tous ». Derrière cette phrase ambitieuse de communicant, il y a des publics qui possèdent une voiture et la grande majorité des publics accompagnés par Wimoov, souvent éloignés de ce moyen matériel pour de multiples raisons (physiques, financières, etc.). La rencontre entre un groupe industriel de taille mondiale et une start-up de l'innovation sociale permettra d'avancer sur deux fronts : accélérer le déploiement des 26 plateformes grâce à des moyens financiers et proposer ainsi une mobilité pour tous aux publics sans voiture, mais également travailler à la création des garages Renault solidaires permettant aux publics dont la voiture est une condition à l'emploi d'entretenir leur véhicule à moindre coût. Le slogan évoqué plus haut prenait désormais tout son sens.

Ces partenariats ont été déterminants pour Wimoov. En pleine période d'essaimage de nos dispositifs, ils nous ont permis d'amé-

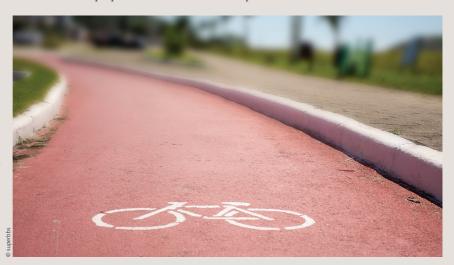
liorer notre crédibilité et notre capacité à convaincre partenaires et financeurs.

Total, la confiance d'un groupe international. Notre crédibilité nous permet d'accéder à des interlocuteurs d'horizons différents. Ce fut le cas avec Total. À l'époque, l'industriel se questionne sur sa place dans l'écosystème de la mobilité. Nous allons créer ensemble le Laboratoire de la mobilité inclusive (LMI), qui nous a permis de quantifier l'importance des problématiques de la mobilité et donc de prouver la pertinence d'une approche inclusive. Autant d'éléments qui nous ont permis de « muscler » notre discours. Ce laboratoire a également été l'occasion de fédérer différents acteurs (privés, publics, institutionnels, associatifs) au service de solutions innovantes pour la mobilité inclusive

AG2R La Mondiale, l'accompagnement des seniors. En 2015, un autre partenaire nous permet d'avancer et d'évoluer dans nos activités : notre partenaire local AG2R La Mondiale. Nous faisons un constat commun : les propositions de solutions

de transport pour les personnes âgées sont insuffisantes et, de par le vieillissement de la population, la demande ne cessera d'augmenter. Nous démarrons donc une expérimentation à destination des seniors. Contre toute attente, cette expérience produira des effets impressionnants. Parmi les bénéficiaires, jusqu'à 10 % des seniors ne se déplacaient pas du tout avant notre accompagnement ; la totalité se déplacera après notre intervention. De plus, le véhicule individuel sera le seul mode de déplacement qui verra sa part modale réduire au bénéfice de solutions en commun ou actives, au service de la sécurité routière, de la santé et d'une autonomie prolongée. Au vu de ces résultats, la direction nationale d'AG2R La Mondiale s'empare du sujet et nous permet de déployer, en deux ans, ces nouvelles solutions sur l'ensemble de nos plateformes de mobilité.

Les partenariats nous ont fait avancer. Pour les réussir, il faut partager des valeurs, une certaine audace, mais également une certaine dose de folie. Ce court récit en est la preuve.



1. V. en p. 26 de ce dossier.



"Nous sommes assis sur une mine d'or et nous ne l'exploitons pas!"

À mon arrivée à Grenoble Alpes Initiative Active (GAIA), association territoriale France Active de l'Isère, un « rapport d'étonnement » m'a été demandé. Ce que j'ai exprimé alors est venu très spontanément : « Nous sommes assis sur une mine d'or et nous ne l'exploitons pas! » Je remarquais en effet que notre association était au cœur de multiples réseaux très territorialisés.

GAIA a toujours possédé – sans forcément le savoir – tous les atouts pour accompagner les alliances innovantes sur les territoires : légitimité auprès des acteurs, capacité de prospective sur les besoins du territoire, veille permanente auprès des acteurs, capacités techniques d'accompagnement et d'animation.... Malgré tout, notre organisation, basée sur notre cœur de métier – financer et accompagner – pouvait être un frein pour miser sur ces ressources : après tout, pourquoi et comment se doter d'une telle mission, à l'ambition folle, aux impacts difficilement mesurables et à la dimension multipartenariale déstabilisante?

Pourtant, en 2015, GAIA décide d'affirmer cette nouvelle vision : les nouveaux projets et structures qui répondront demain aux besoins des territoires seront forcément issus de partenariats et d'alliances. Pour ne pas manquer ce rendez-vous, nous devions évoluer. Il nous fallait développer une troisième mission : mettre en lien ces acteurs pour coconstruire avec eux les projets de demain. Un défi!

C'est ainsi que nous avons mis en place le Labo des partenariats en Isère, s'inspirant de celui existant en Alsace. Nous nous sommes d'abord attachés à valoriser les partenariats exemplaires pour inspirer les acteurs dans leurs projets via des événements et des outils de communication. Puis, nous avons cherché à mettre en lien ces acteurs pour faire naître de nouveaux projets en organisant des speed meetings ou en tenant un rôle d'intermédiation. Enfin, nous avons accompagné les acteurs dans le développement de leurs projets, de manière individuelle ou collective.

L'exemple le plus emblématique de l'action du Labo des partenariats de l'Isère est celui de notre soutien à un projet innovant dans le domaine de l'insertion : Alyl Formation. Ce projet de « sas vers l'emploi » pour des personnes réputées inemployables est le fruit d'une alliance entre la PME Alyl Sécurité, les services publics isérois en charge de

PAROLE D'ACTEURS

LES ALLIANCES INNOVANTES DU CÔTÉ DES ACCOMPAGNATEURS

Le mouvement émergent d'alliances nécessite un accompagnement des structures qui se lancent ou voudraient se lancer dans une telle démarche. Comment se développe-t-il ? Retours d'expérience de deux organismes de l'accompagnement.



l'emploi et de la formation et des structures associatives d'insertion par l'activité économique (IAE). L'action du Labo sur ce projet a permis à chaque acteur de se décentrer pour mieux comprendre les objectifs, modalités d'action et contraintes des autres.

Nous avons rapidement compris que ce qui est valable pour ce projet est aussi valable pour une filière, une fonction ou un territoire. Après de nombreuses actions dans ces domaines, nous avons décidé d'impulser sur Grenoble la dynamique Start-up de territoire en rejoignant le réseau national. Ce nouveau processus de coconstruction de projets représente actuellement le prolongement ultime de notre action ainsi qu'une petite révolution!

L'activité de valoriser peut se limiter à prolonger l'existant. Celle de mettre en lien peut se limiter à la rencontre d'une offre et d'une demande partenariale. Celle d'accompagner n'implique pas forcément l'innovation. Alors que coconstruire de manière collective les projets de demain demande forcément à des acteurs très différents de se décentrer, puis de se recentrer par rapport à une donnée commune, essentielle : le besoin du territoire.

En 2015,

GAIA décide d'affirmer une nouvelle vision: les nouveaux projets et structures qui répondront demain aux besoins des territoires seront forcément issus de partenariats et d'alliances.

"Plus qu'une évolution, « faire avec » au lieu de « faire seul » est une véritable révolution "

Depuis plusieurs années, la question des alliances a pris de l'ampleur et est devenue un véritable sujet de réflexion pour les associations, désormais acquises à l'idée mais ayant encore besoin d'être outillées pour pouvoir agir davantage.

Convaincus que nos organisations ont besoin de se rencontrer et de dialoguer pour répondre de manière innovante aux enjeux de cohésion sociale et de développement économique de nos territoires et, plus largement, aux nombreux défis de notre société, nous avons vu émerger avec plaisir et intérêt de plus en plus de réflexions et d'approches autour de la thématique des alliances : pour quoi faire ? Avec qui ? Comment s'y prendre?...

Ainsi, en quelques années, et notamment grâce aux travaux de recherche du RAMEAU, nous sommes passés d'un nonsujet pour la plupart des acteurs à une réelle préoccupation partagée tant par les associations que par les entreprises et les pouvoirs publics: tous se rendent progressivement compte de la nécessité de sortir des prés carrés et des querelles de légitimité pour faire émerger de nouvelles réponses à des besoins sociétaux aujourd'hui mal couverts. Parce que nous accompagnons des associations et des entreprises qui s'interrogent sur la manière et les moyens de faire alliance, nos méthodes de travail ont été impactées par ce nouveau paradigme. En cause, la formulation de nouveaux besoins d'appui, mais également le changement de posture qu'une dynamique d'alliance implique pour l'ensemble des parties prenantes. En

effet, plus qu'une évolution, « faire avec » au lieu de « faire seul » est une véritable révolution qui ne va pas de soi et bouscule les organisations et les individus. Pour accompagner ce changement, nous avons dû inventer de nouvelles méthodes de travail basées davantage sur des logiques de coconstruction, des méthodes apprenantes, des échanges entre pairs et des outils de dialogue avec l'écosystème partenarial.

Pour avoir vécu différentes expériences passionnantes dans cette dynamique, nous nous réjouissons des belles histoires d'alliance qui voient peu à peu le jour, mais avons le sentiment que beaucoup reste encore à faire, notamment dans la perspective de

- mieux montrer les liens existants entre les logiques d'alliance et les questionnements sur le modèle économique;
- bien faire comprendre les champs de recoupement, mais aussi les différences entre alliance et partenariat;
- démontrer les effets des alliances dans leurs différentes dimensions (pour soi, pour ses alliés, pour ce que l'on cherche à faire ensemble, etc.);
- sensibiliser tous ceux qui ne sont pas encore passés à l'acte et, partant, restent prudents, voire réticents à agir;
- faire émerger et reconnaître de nouvelles compétences.

Parmi ces sujets, l'approfondissement et la diversification des modalités d'accompagnement sont certainement un point de passage obligé et un facteur clé pour accélérer le mouvement d'alliances.

MISE EN PERSPECTIVE : LES ALLIANCES AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Force est de constater qu'après une lente progression sur une décennie, la dynamique d'alliances innovantes semble prendre un nouvel élan. Incontestablement, 2018 est placée sous le signe de la coconstruction.

nitié à partir de 2001 et observable au travers de « signaux faibles » à partir de 2008, c'est réellement à partir de 2010 que les premières évolutions du mouvement de coconstruction deviennent visibles. De nouvelles alliances se créent entre « mondes » riches de leurs différences, à la fois pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi. C'est une « réconciliation » historique entre l'intérêt général et l'économie. Fait important et suffisamment rare en France pour être souligné, il ne s'agit alors pas d'une décision descendante, cadrée au niveau national et dont il serait question de la décliner territorialement, mais bien au contraire d'une dynamique informelle et apprenante qui naît sur les territoires, et notamment les plus fragiles d'entre eux.

UN MOUVEMENT AUX RACINES TERRITORIALES

Le mouvement de coconstruction territoriale est déjà très ancien, mais il s'est profondément transformé depuis 2010. Deux caractéristiques particulières marquent cette mutation.

La première porte sur l'objectif. Alors que les alliances en territoire avaient historiquement un enjeu « aval » de mise en œuvre et de déploiement d'un projet, les plus récentes relèvent plus d'un enjeu « amont », celui d'inventer des solutions nouvelles en s'appuyant sur la complémentarité des compétences des organisations du territoire (collectivités territoriales, entreprises, associations, acteurs académiques, etc.).

La seconde caractéristique porte sur la méthode. Tandis qu'il s'agissait principalement de partir d'un projet d'un des acteurs qui invitait les autres acteurs de son territoire à y contribuer, il s'agit là de faire émerger, de piloter et d'évaluer ensemble des projets qu'aucun des acteurs n'avait prédéfinis. De plus, alors que les relations étaient jusque-là bilatérales, elles deviennent multilatérales. Il est important de souligner que cette nouvelle dynamique de coconstruction ne vient pas se substituer à celles anté-

Il est important de souligner que cette nouvelle dynamique de coconstruction ne vient pas se substituer à celles antérieurement existantes, mais au contraire les complémenter. Nous assistons à un mouvement du « et », diversifiant les modes d'action, et non plus du « ou », où l'un d'entre eux vient se poser en modèle domi-

nant. Cette tendance est très notable dans les derniers travaux de l'Observatoire des partenariats¹.

2018, UNE ANNÉE SOUS LE SIGNE DE LA COCONSTRUCTION

Force est de constater que 2018 est une année particulièrement fertile en matière de « signaux forts » qui prouvent l'utilité de passer à une nouvelle étape dans la capacité collective à se saisir des nouvelles alliances au service du bien commun. Retracer les étapes de cette année, c'est faire un voyage à la (re)découverte d'un mouvement qui s'accélère. Il n'est donc pas inutile de prendre le temps d'en faire une lecture attentive.

Janvier. Le colloque « L'intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? »² réunit au Conseil économique, social et environnemental (CESE) près de 300 décideurs d'organisations de toute nature qui soulignent les enjeux de la coconstruction comme levier de mutation de l'intérêt général. De plus, « Le French Impact » est lancé par le gouvernement pour soutenir l'innovation

Le RAMEAU, Observatoire des partenariats, « Rapport quinquennal 2013-2017: l'accélération de la co-construction », févr. 2018, JA n° 575/2018, p. 7.
 Actes du colloque, sous la coordination du RAMEAU, juill. 2018.

^{3.} Le RAMEAU, Observatoire des partenariats, « Rapport quinquennal 2013-2017 : l'accélération de la co-construction », préc.

^{4.} N. Notat, J.-D. Senard, avec le concours de J.-B. Barfety, rapp. « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », 9 mars

^{2018,} JA n° 576/2018, p. 3 et p. 6 ; JA n° 577/2018, p. 13. 5. V. en p. 17 de ce dossier. 6. Fondation pour la co-construction du bien commun, L'Alchimie du bien commun, oct. 2018 (récits de 13 exemples inspirants).

sociétale. Débat sur l'intérêt général et expérimentation de nouvelles formes d'investissement : l'année commence avec des questions structurantes.

Février. Le rapport quinquennal de l'Observatoire des partenariats sur le thème « Fragilité et coconstruction territoriale »3 est publié, mettant en avant que 69 % des Français, 87 % des maires, 81 % des dirigeants d'entreprise et 86 % des responsables associatifs réclament un « devoir d'alliance » pour inventer ensemble des solutions qui répondent aux nouveaux besoins sociétaux. Le rapport souligne aussi les pratiques innovantes sur les territoires 76 % des maires déclarent que leur territoire est actif en la matière. Il s'agit donc prioritairement de savoir observer ce qui existe et d'identifier les manières d'articuler la diversité des initiatives plutôt que de vouloir en créer de nouvelles

Mars. Le rapport Notat-Senard sur « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » est publié[†]. Quelle est la contribution des entreprises à l'intérêt général et comment favoriser une diversité de solutions plutôt que d'imposer un modèle unique ? Faut-il normer ou privilégier l'engagement ? Les questions sont clairement posées.

Juin. La 4º Rencontre des pionniers des alliances en territoires – réseau qui réunit près de 300 « catalyseurs territoriaux » – est organisée autour d'une session de codéveloppement entre la centaine de « catalyseurs territoriaux » présents et une douzaine d'investisseurs sociétaux publics et privés

pour réfléchir ensemble sur le modèle économique de l'ingénierie de coconstruction territoriale : comment et pourquoi les investisseurs publics et privés ont-ils intérêt à se mobiliser sur ce nouveau mouvement en territoire? Le rôle déterminant des territoires est ainsi éclairé.

Juillet. L'avis « Vers une responsabilité territoriale des entreprises » publié par la Plateforme RSE met l'accent sur l'engagement des entreprises dans leurs territoires d'implantation et le rapport « Appropriation des ODD par les acteurs non étatiques français » publié par le Comité 21 rappelle que chacun est concerné par cette vision systémique des 17 objectifs communs à tous les pays... dont le 17° n'est autre que celui d'apprendre à faire alliance⁵!

Septembre. Les enjeux et les pratiques d'évaluation partenariale sont mis en débat au Forum mondial Convergences. Une belle opportunité de souligner que les démarches apprenantes prennent du temps et qu'elles nécessitent des modes d'évaluation adaptés à leur phase de maturité. Avant de compter, il faut savoir se conter et se compter.

Octobre. L'ouvrage L'Alchimie du bien commun⁶ et les guides « L'investissement sociétal en actions! »⁷ et « Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises »⁸ paraissent. Trois angles complémentaires pour mettre en avant les « exemples inspirants » des pionniers et capitaliser les fruits de leurs démarches innovantes pour les partager.

Novembre. La rencontre entre chercheurs et praticiens à la Caisse des dépôts sur les impacts des alliances innovantes dans le cadre de la coconstruction territoriale permet de croiser les regards.

Décembre. Le bilan du parcours d'expérience « Alliances innovantes » mis en place avec 12 têtes de réseau associatives, en partenariat avec le ministère en charge de la vie associative, retracera neuf mois de cheminement entre « pairs » pour définir comment outiller les associations en matière de partenariats stratégiques.

UNE NOUVELLE IMPULSION POLITIQUE?

Effet de mode ou transformation structurelle ? Même si les travaux de recherche d'une décennie d'expérimentations semblent confirmer la seconde hypothèse, il est encore trop tôt pour affirmer que le mouvement de coconstruction du bien commun est définitivement ancré. Il est encore fragile et nous sommes au « milieu du gué ». Ce n'est plus l'ère des pionniers et les « preuves de concept » se multiplient, mais ce n'est pas encore l'ère du déploiement d'une méthode éprouvée qui ferait l'unanimité. Nous devons collectivement l'inventer. Que faut-il alors pour passer à une nouvelle étape ? Sans doute une réelle volonté politique de faire changer d'échelle ce mouvement d'alliances innovantes où chacun est à sa juste place. D'où viendra cette impulsion? Probablement des territoires, dans un dialogue renouvelé avec les acteurs nationaux.

AUTEUR Charles-Benoît Heidsieck
TITRE Président-fondateur du RAMEAU





JUNSassociations

Tous les quinze jours, toute l'actualité juridique, fiscale, sociale et comptable concernant les organismes sans but lucratif.

Un dossier complet et transversal, des articles et des rubriques proches de votre pratique : tribune, communiqués, événements, tableau de bord chiffré, fiche pratique...

...Toutes les réponses opérationnelles pour vous accompagner dans votre gestion quotidienne!

Réservé aux administrations

Bulletin d'abonnement à retourner à Juris éditions 80, avenue de la Marne · 92541 Montrouge Cedex Pour toute information, contactez notre service clients au 01 40 92 20 85

OUI, JE M'ABONNE À JURIS ASSOCIATIONS POUR L'ANNÉE 2019

Je recevrai gratuitement tous les numéros à paraître jusqu'à fin 2018⁽¹⁾!

	PRIX HT	PRIX TTC"	QTÉ	TOTAL
PAPIER + NUMÉRIQUE FEUILLETABLE INCLUS 20 numéros de l'année 2019 avec la version numérique feuilletable offerte : moteur de recherche et fonctionnalités avancées (annoter, copier, imprimer, classer par dossiers personnels).	239,96 €	245€		
		Total à ré	égler	

N° d' engagement :				
N° de SIRET :				
Service concerné :				
Règlement par : _ chèque ci-joint à l'ordre des Éditions Dalloz _ mandat administratif				
carte bancaire (signature obligatoire) N°:				
Signature ou cachot : Date :				

☐ Madame ☐ Monsieu	ur	
Nom		
Adresse		
Code postal	Ville	
Tél		Fay
Courriel		

Offie valable jusqu'au 31/12/2018 pour tout nouvel abonnement. Abonnement en année civile, renouvelable d'année en année par tacite reconduction pour une période d'un a sauf dénonciation écrite de votre part deux mois avant échéance de votre abonnement. Les informations recueillies par Editions DALLOZ à partir de ce formulaire font l'objet d'un traitement informatique destiné à la gestion des demandes, commandes et abonnements, et à la constitution d'un fichier clientèle à des fins de prospection commerciale en conformité avec vos centres d'intérêt. Conformément à la loi « informatique et libertés » du 6 janvier 1978 modifiée, vous disposez d'un droit d'accès, de rectification, de portabilité, d'effacement ou de limitation du traitement de vos données. Vous pouvez vous opposer au traitement des données vous concernant et disposez du droit de retirer votre consentement à tout moment en vous adressant à : superviseurs, fu@lefebvre-sarruteu. Pour connaitre et exercer vos droits, veuillez consulter notre Politique de confidentialité sur www.editions-dalloz, fi

 $^{(i)}$ L'abonnement gratuit débute au jour de l'enregistrement de la commande. $^{(2)}$ TVA à 2,10 % pour les revues en version papier et numérique feuilletable.

La revue *Juris associations* est éditée par Juris éditions, un département des Éditions Dalloz · SAS au capital de 3 956 040 € · RCS Paris 572 195 550

622704 juris

