



**AG2R LA MONDIALE**

Prendre la main  
sur demain

Engagés  
de

A à Z

# Préambule

Par **François-Marie Geslin**, Membre du Comité de direction Groupe en charge de l'engagement sociétal

## 80% de cet ouvrage avait été écrit avant le confinement. Cela nous a permis de prendre en compte les enseignements de celui-ci...

Il fait écho au recueil de portraits de France Bénévolat « *Ces bénévoles, constructeurs de démocratie contributive !* », commentés par des rédacteurs des chapitres qui suivent, pour beaucoup membres, à présent, de la Coalition Solidaire.

La Coalition Solidaire, « collectif pour changer le monde », constituée d'une douzaine d'acteurs majeurs de l'Économie Sociale et Solidaire dans le champ du Mieux vivre ensemble, a été lancée, à l'initiative d'AG2R LA MONDIALE, au démarrage du confinement pour :

- Inventer et mettre en œuvre collectivement des solutions dans une approche systémique qui permet un plus fort impact social avec des moyens optimisés :
- Stimuler, encourager et accompagner l'engagement citoyen, notamment dans la participation à la définition de ces solutions et dans leur déclinaison opérationnelle.

La Coalition Solidaire est à présent soutenue par de nombreux acteurs tels que des think et do tank, des chercheurs, des sociologues, des communicants, des mouvements citoyens, etc.

Cet ouvrage est celui de l'engagement citoyen augmenté. En effet :

- Il résulte d'un travail collectif d'acteurs engagés, qui plus est souvent ensemble dans la réflexion et/ou sur le terrain :
- Il faut savoir tirer tous les bénéfices des progrès technologiques, qui ont démontré leurs apports pour le maintien du lien social pendant la crise du Covid-19, tout en faisant vivre nos valeurs, à commencer par celles de la République, dont la Fraternité, trop souvent délaissée, notre culture, nos traditions :
- Il vous ouvre un très large champ du possible en matière d'engagement, tant en termes de durée que de domaines, de modalités...
- L'engagement individuel n'est jamais aussi efficient que lorsqu'il s'inscrit en lien avec un collectif, même petit.

Cet engagement c'est le vôtre, il ne s'impose pas, ne se décrète pas. C'est pourquoi, symboliquement, nous avons choisi une présentation sous forme d'abécédaire, qui vous permet de commencer par la lettre de votre choix.

L'ouvrage a été conçu dans la cadre du programme « S'engager pour bien vieillir », mis en œuvre courant 2019 par l'engagement sociétal d'AG2R LA MONDIALE, pour encourager l'engagement citoyen des seniors, à la fois facteur de bien vieillir pour soi et contribution au bien vieillir et au bien vivre ensemble des autres.

La crise du Covid-19 est apparue pendant la phase de finalisation de l'ouvrage. Pour autant, les riches et nombreuses initiatives citoyennes déployées pendant celle-ci s'inscrivent en cohérence avec les idées développées. Et, surtout, l'orientation et l'accompagnement de l'engagement citoyen se sont avérés essentiels pendant le confinement, puisque nombreux furent les volontaires qui ne savaient pas vraiment comment agir. Désireux de contribuer, d'aider, etc., ils avaient besoin d'être guidés vers des missions et actions...

Et, en cette période de déconfinement progressif, il est nécessaire de capitaliser sur cet élan d'engagement car les vulnérabilités se sont renforcées ou accrues et car les bénévoles les plus âgés ne peuvent plus s'engager dans les rangs des associations qui traitent ces dernières, même s'ils peuvent continuer à se rendre utile autrement sur le champ notamment du lien social (échanges conviviaux, transmission de savoirs, etc).

# Introduction

Par **André Renaudin**, Directeur général d'AG2R LA MONDIALE

## L'engagement individuel est, plus que jamais, une nécessité ! Les associations ont besoin de bénévoles pour mener à bien leurs missions. Et s'engager est un atout pour bien vieillir.

L'engagement sociétal d'AG2R LA MONDIALE accompagne de nombreuses associations dans lesquelles chacun d'entre nous peut s'engager, selon ses envies et disponibilités, sans aptitude particulière :

- Je pense, par exemple, pour la dimension intergénérationnelle, essentielle pour le bien vivre ensemble, à Entreprendre Pour Apprendre, qui a besoin de mentors pour accompagner des collégiens et lycéens dans la découverte des enjeux du bien vieillir et des métiers associés. Mais aussi à L'Outil en Main, qui s'est ouvert ces dernières années à la transmission de tout savoir-faire manuel, y compris la cuisine ou le jardinage ;
- Je pense également aux structures de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) au service du lien social en proximité, telles que Astrée, Kawaa, Monalisa ou Voisins Solidaires ;
- Je pense, enfin, aux associations qui contribuent à la dynamisation des acteurs de l'ESS et/ou à celle des territoires, telles que France Bénévolat, Bleu Blanc Zèbre et la toute récente InSite, qui a pour ambition de redynamiser nos chers villages et se déploie, en ce moment en Occitanie.

Vous pourrez découvrir une partie de celles-ci via cet ouvrage auquel certaines ont contribué. Vous pourrez en savoir plus en cliquant sur les liens vers leurs sites. Et, si vous voulez des précisions complémentaires sur le monde associatif, n'hésitez surtout pas à vous rendre dans un des 200 points de contact de France Bénévolat en régions ou une des 50 Sociétales du Groupe. Dans ces associations de clients retraités, vous aurez y compris accès à des actions en faveur de l'activité physique adaptée, de la prévention de l'isolement, de l'accès aux droits, de la maîtrise des basiques du numérique, de la préservation de l'environnement, etc.

Les Sociétales et nos partenaires du lien de proximité et de l'animation territoriale sont mobilisés, ensemble, dans le cadre du programme Groupe "S'engager pour bien vieillir". Ce programme vise à accompagner dans son parcours d'engagement citoyen tout client senior d'AG2R LA MONDIALE, retraité ou en deuxième partie de carrière, désireux de connaître le champ des possibles en matière d'engagement citoyen, de rejoindre une association, de mettre en œuvre une action au bénéfice de la collectivité, etc.

Par ailleurs, les choix de positionnement du Groupe sur le champ de l'engagement sociétal sont éclairés par des cercles et réseaux de réflexion de différents types. Ceux-ci sont composés d'experts, de chercheurs, de sociologues, de philosophes, etc., mais aussi d'actifs et de retraités de différents univers professionnels, publics comme privés, désireux de participer à la réflexion, à partir de leurs expériences de vie, et d'accompagner le passage dans l'action. Et vous pouvez également vous rapprocher de ces acteurs. La société a, en effet, besoin de personnes engagées dans des collectifs de réflexion et d'action, pour penser ses évolutions de manière prospective et accompagner ses transformations, en complément des acteurs publics et des entreprises. Parmi les partenaires de réflexion de l'engagement sociétal du Groupe, on compte plus particulièrement le Cercle Vulnérabilités & Société, le Pacte Civique et Resolis. Et je vous laisse découvrir leurs riches contributions dans les pages suivantes...

# Sommaire



Aventure...



Bien vieillir



Collectif  
citoyen



Droits et  
devoirs



Engagement



Fraternité



Graine



Histoire



Intergénérationnel



Joie



KPI



Liens



Maker



Nature



Outil



Portrait  
sociétal



Questions



Recherche &  
Développement



Sociétales



Tiers-lieux



Usagers



Voisin



Web



« X »



Yeux



Zèbre

Préambule

Introduction

Postface



comme Aventure,  
AG2R LA MONDIALE,  
Activités sociales,  
Aide, Associations,  
Autonomie, Aller vers  
l'Autre...

Par **Louis-Médéric Vaujour**, Directeur de la Direction  
des Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE

« Le peu qu'on peut faire, le très peu  
qu'on peut faire, il faut le faire ». Théodore Monod.

## A comme Aventure

Quoi de plus naturel au début de cet ouvrage, que de rendre hommage à ces femmes et ces hommes, tous ces aventuriers qui s'engagent chaque jour au service des personnes les plus fragiles ! Car si l'on pense spontanément aux « grandes figures » du bénévolat perçues comme des héros du monde de l'économie sociale et solidaire (ESS), il existe une multitude d'engagés anonymes dont l'action mérite tout autant d'être soulignée. L'ensemble des témoignages réunis ici, des plus discrets aux plus évidents, voudrait susciter une intense source de motivation. Dans la mesure de nos moyens, nous sommes incités à suivre leur exemple. Avec eux, nous nous sentons capables de nous « aventurer », de quitter notre zone de confort, pour entrer dans une relation plus altruiste et généreuse. L'engagement fait rarement l'économie de l'esprit d'aventure.

## A comme AG2R LA MONDIALE

Les jeunes professionnels éprouvent de plus en plus le besoin de donner du sens à leur action. Certaines grandes entreprises en ont pris conscience et proposent à leurs salariés d'exercer des missions à fort enjeu sociétal. En raison de son histoire et de ses valeurs, le groupe AG2R LA MONDIALE entend jouer son rôle.

Au cœur des territoires, le Groupe aide activement les populations les plus fragiles. Il s'agit là d'un engagement fort, mis en œuvre par la Direction de l'Engagement Sociétal. Son succès tient à la volonté de son dirigeant André Renaudin, directeur général depuis 2008, mais aussi à la contribution de ses administrateurs qui, ensemble, s'engagent comme ambassadeurs convaincus au service de l'évolution sociétale.

Toutes les bonnes volontés qui cherchent à s'engager peuvent compter sur eux comme sur l'ensemble du Groupe : nous mettons à leur disposition notre réseau de Sociétales - qui assurent une présence dynamique sur l'ensemble du territoire.

Sommaire

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

## A comme Activités Sociales

Quel est le point clé d'une activité sociale réussie ? C'est sans conteste une équipe motivée dans laquelle chaque membre s'engage concrètement.

À travers ses collaborateurs, notre Direction des Activités sociales fait ici figure d'exemple : au service de milliers de personnes fragilisées à un moment donné de leur vie, nos équipes proposent des solutions efficaces à ces personnes qui ne peuvent résoudre seules leurs difficultés, même avec les aides de base.

Quoi de plus exaltant que d'exercer une activité professionnelle qui rend possible cet engagement au quotidien !

## A comme Aide

Pour nous, s'engager consiste concrètement à aider quelqu'un. Qu'il s'agisse d'aides individuelles ou collectives, la notion de soutien dans une période difficile de la vie constitue bien le cœur de notre service.

Rappelons la définition du mot aide : Action d'intervenir en faveur d'une personne en joignant ses efforts aux siens. On y découvre une initiative libre et positive pour autrui, un lien concret, et même une forme de réciprocité : l'autre n'est plus seul avec sa difficulté. Notre société voit chaque jour une part croissante du nombre d'aidants !

Or, cela demande de l'énergie et de la générosité dans toute la chaîne de l'engagement : AG2R LA MONDIALE s'engage auprès de ceux qui sont eux-mêmes au service de leurs proches ou de tiers. Leur engagement est difficile : il exige souvent de renoncer à ses loisirs, et parfois même à son activité professionnelle...

Notre engagement auprès des aidants constitue donc une priorité. Nous avons à cœur de les accompagner dans cette période de leur vie. Notre ambition est de rendre leur engagement un peu plus léger, de faciliter autant que possible leur relation aux personnes aidées.

## A comme Associations

Chacun de nous a, dans sa vie, la possibilité de s'engager. Que ce soit occasionnellement ou plus durablement, notamment du fait de la richesse du monde associatif.

J'ai eu personnellement l'occasion, grâce à une association, d'un engagement ponctuel auprès de jeunes enfants handicapés : il s'agissait, le temps d'un week-end, de les prendre en charge pour les accompagner à la campagne et partager avec eux des activités adaptées.

Ce temps constitue un véritable répit pour les parents : il est l'occasion pour les enfants de sortir de leur univers habituel. Lorsqu'un jeune autiste m'a été confié pour la première fois, je suis revenu de mon week-end rempli de sensations fortes :

- La première était de me sentir « lessivé » tant chaque minute consacrée à mon protégé exigeait mon attention ! ;
- La seconde fut d'éprouver une intense compassion et une véritable admiration pour ces familles qui font face au handicap tous les jours. J'avais apporté un peu de répit pour un week-end, mais cela était vraiment bien peu de chose, une simple goutte d'eau dans l'océan de la vie... ;
- La troisième, et pour moi la plus importante, c'est le sentiment de bonheur intense, de satisfaction, voire de fierté : j'avais accompli quelque chose d'utile, quelque chose qui a du sens.

Il me semble que cette expérience d'engagement a été l'une des plus gratifiantes de ma vie.

## A comme Autonomie

« Autonomie » ne veut pas dire indépendance : nous sommes tous dépendants les uns des autres.

En revanche, chacun de nous a besoin de se sentir acteur de sa propre vie, d'éprouver sa liberté, bref, d'être autonome. Pour nous, cette autonomie est la marque de la dignité humaine : nous entendons la servir par des aides individuelles ou par des actions collectives.

Nous contribuons à l'autonomie de chaque personne que nous aidons, pour qu'elle conserve ou retrouve le sentiment de sa dignité. Permettre à tous de vivre de façon autonome et digne n'est-il pas l'une des tâches les plus nobles dans notre société ?

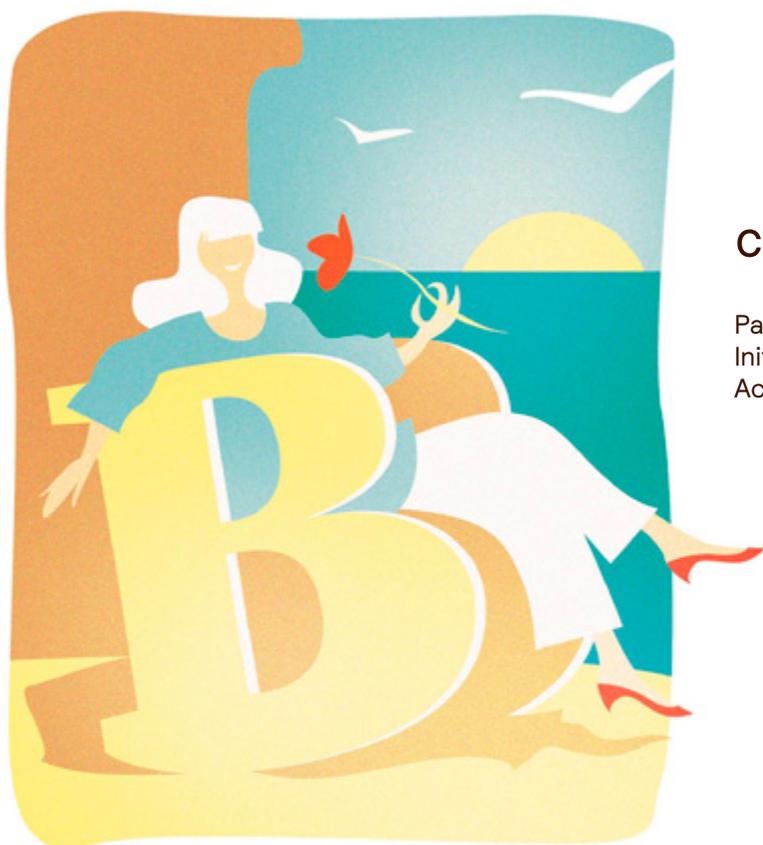
## A comme Aller vers l'Autre

Alors ! Vous qui vous interrogez, vous qui souhaitez vous engager, n'hésitez pas à le faire ! N'hésitez pas à franchir le pas vers les autres, les plus fragilisés, ponctuellement ou plus durablement.

Tant que vous en avez la force et les moyens, pourquoi ne pas le faire ? Vous pouvez dès aujourd'hui compter sur une multitude d'acteurs, de structures, de personnes pour vous accompagner dans cette belle aventure.

Et, quelle que soit la forme ou la durée de votre engagement, sachez que vous contribuerez à l'évolution de notre société, à la création d'un lien social plus fort.

Mon pari ? Que votre joie sera au moins égale à l'énergie que vous y aurez déployée.



## comme Bien Vieillir

Par **Éric Sanchez**, Directeur de la Valorisation et des Initiatives Sociales au sein de la Direction des Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE

# Pour une intégration au quotidien de comportements favorisant la bonne santé

Nous avons aujourd'hui à disposition, dans la littérature scientifique ou sous une forme accessible, toute la connaissance nécessaire pour une meilleure santé.

Si, comme le disait un de mes professeurs, aller mieux c'est bien, être bien c'est mieux, l'enjeu serait alors de se sentir bien, le mieux possible, au quotidien. Tout simplement être, à chaque instant, au mieux de ses possibilités, mais modestement, sans en faire un enjeu absolu qui ajoute aux difficultés de la vie.

Si cette connaissance suffisait, alors nous serions toutes et tous, sauf maladie ou événement particulier, en pleine santé. Et nous approcherions alors la définition de l'OMS sur la santé comme un état de complet bien-être physique, psychologique, social, émotionnel, sexuel...

Pour reprendre le propos du psychiatre Bruno Falissard, à part en plein orgasme ou avec un shoot, cet état est rarissime. Il propose d'ailleurs la définition plus classique de la santé comme « le silence des organes ». Dans un monde agité, une société tourmentée avec du bruit et de la fureur, le silence, comme métaphore est intéressant.

Pour revenir à ce quotidien et pour le rendre accessible, imaginons que chaque jour ou presque nous fassions un petit pas vers une meilleure santé. Le quotidien est propice à une appropriation tranquille de comportements favorisant la bonne santé :

- Au réveil, prendre son temps et regarder le paysage, écouter les oiseaux, simplement regarder le ciel et respirer tranquillement et déjà enregistrer dans son esprit que ce réveil est un petit bonheur en soi et nous met sereinement en marche. Saluer avec amabilité non seulement soi-même mais encore son entourage pour propager un peu de douceur. Faire quelques exercices doux et respectueux de ses capacités permet de se préparer à la suite ;
- Prendre le temps de petit-déjeuner et, au fil des jours, revoir la forme et les saveurs de celui-ci pour améliorer la qualité de son alimentation et essayer de ne pas toujours le prendre avec la télé ou la radio en fond : ou alors écouter de belles émissions radio qui nourrissent au sens symbolique en apportant de la découverte, de la connaissance ou de l'humour :

### Sommaire



- Ensuite, selon son mode de transport, en profiter pour observer le monde environnant avec détachement, amusement et toujours de la curiosité : en profiter si l'envie est là pour bailler (micro étirement), chanter (exercice respiratoire et jubilatoire) et battre la mesure au rythme de la musique : et, bien sûr, le déplacement vers son lieu d'activité ou de loisir est propice à une activité physique exceptionnelle, la marche tout simplement – les escaliers et autres pentes permettront de varier le rythme de cette activité tout en profitant, comme le dit Christophe André, du fait « que vivre est une chance » ;
- Arrivé sur son lieu d'activité, prendre le temps, au hasard des rencontres ou rendez-vous, de faire de nouvelles connaissances en ayant toujours en soi, comme le nouveau-né, cette capacité de capturer de tout son être les moments précieux partagés ;
- Régulièrement au cours de la journée faire une pause. Quelques instants suffisent, seul, ou avec une personne que l'on apprécie, autour d'un sujet, d'une boisson... Bien sûr, la rencontre est essentielle avec l'autre et avec soi-même, mais peut-être commencer par chercher dans cette boisson de nouvelles saveurs, des produits plus respectueux de l'environnement et propices à la santé. Et, en profiter régulièrement pour simplement observer le monde autour de soi, comme quelqu'un qui reviendrait d'un lointain voyage ;
- Se rappeler que l'on peut placer dans son quotidien des gestes de santé, à commencer par le tri sélectif des produits utilisés, pour l'hygiène, les cosmétiques, car cela revient à incorporer progressivement une approche plus réfléchie mais sans frénésie, avec douceur et bienveillance envers soi-même ;
- Ces gestes sont déjà, en eux-mêmes, une forme d'engagement. Mais n'hésitez pas à vous engager encore davantage dans des actions, des associations, etc., car cela contribuera à votre qualité de vie tout en contribuant au mieux vivre collectif ;
- Les nourritures étant de tous ordres, il convient de rappeler que goûter avec une pleine présence aux différents moments de la journée est un petit plaisir plus efficace que cela peut sembler. Tous les repas peuvent, par la découverte d'une nouvelle saveur, d'un nouveau plat ou le partage avec des personnes que l'on apprécie, provoquer en soi et autour de soi, des « petites vagues » de plaisir ;
- Arrivé en fin de journée, prendre un temps d'échange avec les autres membres de la famille mais aussi, c'est fondamental, un temps pour soi quelle que soit l'activité.

L'imagination n'a pas de limites, la musique, la contemplation, le rire, l'activité physique, les jeux d'adresse ou de convivialité, la cuisine..., tout cela réalisé en étant conscient de ces moments, favorise la bonne santé, l'éveil et une bonne estime de soi.

Si l'être humain est un être de relations, il ne faut pas oublier que le partage avec d'autres est essentiel, sauf lorsque l'on choisit volontairement d'être seul un moment.

## Approches non médicamenteuses et activités physiques adaptées

AG2R LA MONDIALE développe, depuis plusieurs années avec ses partenaires, des approches non médicamenteuses et activités physiques adaptées pour les seniors.

À travers les « Villages bien-être », le Groupe a testé et déployé des activités basées sur une appropriation par le plaisir et la convivialité, gages de la poursuite de l'engagement des seniors dans cette voie.

Le Groupe a également, par des recherches actions menées avec des chercheurs et instituts universitaires, évalué les effets d'activités telles que la marche nordique et les entraînements combinés.

À travers, son dispositif « Vivons vélo » et l'application correspondante, il favorise cette pratique tout en la connectant au monde d'aujourd'hui.

Enfin, AG2R LA MONDIALE a mis en place, en partenariat avec Aix Marseille Université et l'Institut des sciences du mouvement, un projet pluriannuel de prévention du vieillissement grâce à l'activité physique et aux nouvelles technologies.

Si l'être humain est un être de relations, la vie est mouvement et cette activité, partagée avec d'autres est garante d'une meilleure santé et d'une meilleure inclusion sociale.



## comme Collectifs Citoyens

Mais aussi comme Care, Catalyseur, Centre de ressources et de formation, Circuits courts, Cité, Civisme, Coalition, Co-création – construction – développement..., Cohésion, Combinaison, Commun, Communauté, Communication, Compétences, Confiance, Conseils, Consommation responsable, Constructivisme, Contacts, Contribution, Coopération, Coordination, Créativité, Culture, ... au service de la Transition, y compris en période de Covid-19 et de Confinement !

Par **Georges Dhers**, retraité très engagé, notamment au Pacte civique Occitanie, expert des questions d'animation et de formation après une carrière d'économiste et chercheur

**S'engager de façon citoyenne ne veut pas nécessairement dire adhérer à une association. Vous pouvez très bien, également, et ce n'est pas incompatible avec un engagement associatif, intégrer un collectif citoyen, voire en créer un. Et, en période de confinement, toutes sortes d'engagements individuels spontanés ou en petits collectifs ont émergé, ce qui devrait contribuer à ancrer de nouvelles pratiques citoyennes dans la durée...**

## Le Covid-19, booster des nouvelles formes de mobilisation citoyenne utiles à la Transition

Les événements récents, liés au Covid-19, ont montré la fragilité de notre système socio-économique. Les nombreux écrits qu'on a pu lire sur les réseaux sociaux, comme les nombreux actes de générosité individuelle et collective qu'on a pu voir dans les médias montrent aussi qu'une prise de conscience nouvelle a émergé : c'est celle du pouvoir d'agir dans ce système, malgré ses rigidités et ses inégalités, au milieu des difficultés de toutes sortes liées au danger, aux peurs, aux contraintes.

Ayant découvert leur pouvoir d'agir en adultes et responsables et leur capacité à apporter des solutions là où les responsables publics peinent à en fournir, ces citoyens voudront désormais continuer à exercer ce pouvoir et à le développer.

Au niveau local, les responsables publics (ceux de l'État comme ceux des collectivités territoriales) devront donc non seulement les consulter, mais aussi les associer et les impliquer dans leurs politiques. Mieux même, ils devront les encourager, valoriser, soutenir, dans leur propre capacité à agir et créer des activités locales utiles (et donc à créer en même temps leurs emplois).

Sommaire

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

# L'articulation entre le pouvoir citoyen constructif et le développement local

L'expérience Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) est tout à fait significative à cet égard, car elle a montré que même les plus vulnérables peuvent créer de telles activités, créer leurs emplois et simultanément, donc, contribuer au développement de leur territoire.

Dans mon livre sur « *Le pouvoir d'agir des citoyens* », j'ai montré que, dans d'autres pays ou régions (comme les Philippines, le Sri Lanka, le Pays basque espagnol), certaines expériences d'empowerment citoyen et de développement local sont allées encore beaucoup plus loin, puisque, aux Philippines, elles ont permis de transformer des bidonvilles en villes, au Sri Lanka, elles ont permis la coconstruction de républiques villageoises et à Mondragon, une coopérative de production qui assure aussi le bien-être des habitants.

Dans notre pays, le décollage de ce pouvoir citoyen constructif est rendu beaucoup plus difficile car la centralisation des pouvoirs, l'uniformisation des comportements (via la multiplication des normes administratives) et la perception des inégalités croissantes le rendent plus sporadique, plus velléitaire ou plus infantile. Celui-ci se transforme alors souvent en pouvoir de manifester, de revendiquer, de critiquer, de diviser, voire même de détruire.

Le risque est donc grand que la « giletjaunisation » de notre société se répande encore plus (un peu comme un virus) et ne détruise tous les efforts de co-construction et de transition que tant de personnes (de toutes origines et conditions) souhaitent pourtant ardemment. Ce risque pourrait être encore aggravé par la dépression économique qui se profile et par les mouvements extrémistes qui veulent conquérir le pouvoir.

## De l'importance des mouvements constructivistes

Les mouvements constructivistes comme le Pacte Civique, le Pacte Pouvoir de Vivre, le Pacte de la transition... et tous les mouvements citoyens qui rêvent de construire des alternances (comme, par exemple, Les dialogues en humanité, Alternatiba, Osons les jours heureux, les Convivialistes...) auront donc un rôle important à jouer dans les années à venir pour :

- Construire de nouvelles alliances, qui mixeront les acteurs de l'économie publique avec ceux de l'économie marchande et ceux de l'économie sociale, et qui mixeront également les acteurs, les experts, les chercheurs et les citoyens pour élaborer, au niveau national et au niveau local, de nouvelles politiques avec de nouveaux indicateurs (qui prennent en compte aussi les coûts humains et sociaux) ;
- Valoriser, encourager et soutenir, y compris par des incitations et soutiens financiers, dont le micro-crédit pratiqué sous sa forme originelle de soutien à des groupes projets, les initiatives citoyennes créatives, qui génèrent au niveau local des activités économiques socialement utiles ;

- Faciliter le repérage réciproque des liens de co-construction entre ces différents types d'acteurs pour faire émerger de nouvelles combinaisons d'acteurs, de nouvelles communautés et de nouveaux réseaux orientés vers la créativité collective et la résilience des personnes et des territoires (y compris les plus impactés par les crises successives et multiples, car c'est souvent dans ces territoires que se trouvent des réservoirs d'énergie citoyenne insoupçonnés, comme l'ont montré les expériences citées plus haut).

C'est par des exemples concrets que s'incarneront ces nouvelles combinaisons d'acteurs. Mais ces exemples ne pourront prendre forme sans l'existence de dispositifs d'intermédiation et de reliance entre les pouvoirs d'agir des uns et les besoins des autres. Il faut « organiser l'espace entre les gens » disait Annah Arendt. Et il faut créer des « Maisons de la solidarité ou de la fraternité » dit Edgar Morin. Le Pacte civique et ses partenaires devraient, à mon sens, se focaliser sur ce type de mission, comme des « *do tank* » (disait récemment Jacky Richard au Forum 104), capables de

faire émerger des « leaders coopératifs » dans tous les secteurs de la société, qui soient eux-mêmes capables de générer de « nouvelles formes de régulation sociale et économique » (disait ce même jour Jean-Baptiste de Foucauld).

L'exemple des Villes en transition et des éco-villages est à cet égard une bonne illustration de la direction qu'il faut prendre si on veut que notre société retrouve sa vocation spécifique et son génie créateur en matière de droits et devoirs humains.

Des collectifs comme le Pacte civique et son réseau de partenaires, parce qu'ils travaillent sur les valeurs et les mettent en œuvre dans des partenariats d'acteurs nationaux et simultanément locaux (intermédiation verticale et intermédiation locale), peuvent jouer un rôle de tuteur de résilience.

Lors de la Nuit des idées à Toulouse le 30 janvier 2020, le colloque organisé par le Pacte Civique et l'Université Toulouse Capitole a montré que la conjonction de ces nouvelles forces d'acteurs pouvait accélérer la transition. Des acteurs aussi différents que Happymorphose, l'ODAS, France Libertés, la Fédération Léo Lagrange, France Bénévolat, AG2R LA MONDIALE, les Entrepreneurs sociaux, les MJC, des tiers-lieux, l'Institut Catholique, Villes en transition, Dialogues en humanité, les acteurs de l'éco-citoyenneté, ceux du dialogue intergénérationnel, dont Unis-Cité et InSite, étaient présents.

Trois semaines après, les étudiants du Master ont retravaillé sur la thématique en mettant l'accent sur la transition alimentaire, agro-alimentaire et énergétique.

**Mais, en dernier ressort, les attitudes et comportements individuels font la différence.**

Ce qui se passe actuellement avec la crise sanitaire montre aussi que les conjonctions de forces les plus improbables (qu'on n'aurait pas pu imaginer hier) se déroulent avec une facilité et une rapidité

déconcertantes, sous nos yeux. N'est-ce pas là le phénomène de « fulgurante transition » dont parle Pierre Giorgini dans ses ouvrages quand il évoque la puissance des réseaux d'acteurs maillés ? N'est-ce pas non plus celui de « révolution des réseaux », dont parle le philosophe brésilien Euclide Mance quand il montre la force conjuguée des coopératives de producteurs et des coopératives de consommateurs quand elles s'organisent pour travailler ensemble sur un même territoire et que, ainsi, elles créent un marché local et construisent leur résilience et autonomie ? N'est-ce pas aussi ce type d'expérience qu'ont su mener les basques espagnols à Mondragon ?

Le praticien du développement local, Nicamor Perlas, a théorisé ce type de démarche dans son livre « *La société civile troisième pouvoir* », en montrant que, dans chaque pouvoir sociétal (pouvoir économique, pouvoir politique, pouvoir culturel), il y a, en fait, de plus en plus de « créatifs culturels », et que ces personnes peuvent faire le lien entre ces différents pouvoirs et les transformer en pouvoir de transformation sociétale.

Mais, bien sûr, ces exemples montrent bien que, en dernier ressort, ce sont des attitudes et comportements individuels qui font la différence. Et ceci nous rappelle les discours de Patrick Viveret sur « le changement de posture » et d'Abdenour Bidar sur « la décision de fraternité ». Cela nous rappelle également le travail sur les valeurs qu'il est nécessaire de mettre en œuvre aujourd'hui dans toutes les sphères de notre société (sociale, organisationnelle, personnelle), sans négliger la valeur « sobriété » dont parle souvent Jean-Baptiste de Foucauld, qui est restée la valeur centrale de tous les peuples et civilisations qui ont survécu jusqu'à ce jour. Ceux-ci ont, en effet, mis le respect de toute forme de vie au premier plan de leur conduite comme, notamment, les civilisations indiennes et amérindiennes.

## Les dispositifs éthiques de communication facilitent le partage des intériorités

Il faut aussi bien considérer deux points centraux du nouveau paradigme : le don et la qualité de l'échange.

Le premier a été bien formalisé par Marcel Mauss et bien explicité et étendu par Alain Caillé : beaucoup de nos activités humaines seraient impossibles sans le don qui agit comme un facilitateur des échanges en créant la confiance.

Le second est constamment rappelé et mis au premier rang par Edgar Morin et ses amis comme Pascal Roggero : la qualité de la relation, des échanges

humains, est essentielle si on veut échapper à toutes les formes de barbarie. Elle inclut le don mais aussi la nécessité de créer et animer des « ingénieries du micro-social », dans des « maisons de la fraternité ou de la solidarité ». Ces pratiques ont été mises au point et valorisées entre les deux guerres mondiales par les psychologues humanistes (Rogers, Maslow, Bion, Freire...), les philosophes de l'altérité (Mounier, Levinas, Buber...) et les philosophes spirituels (Aurobindo, Teilhard de Chardin, Arne Naess...).

Sommaire



Dans pour « Une politique de l'homme », Edgar Morin a beaucoup insisté sur les travaux de ces hommes et, quand nous l'avons rencontré lors de la conférence qu'il a donnée à l'université de Toulouse Capitole, il nous a confié qu'il s'était beaucoup intéressé aux nouvelles formes de collectifs humains qui ont émergé au cours des siècles précédents, celles créées par les socialistes utopiques (phalanstères, familistères, coopératives et mutuelles, Kibboutz, Auroville...) et à celles qui émergent actuellement (tiers-lieux, éco-lieux, éco-villages, living-lab...).

Analyser ces nouvelles formes de collectifs humains et leurs apports est l'angle que j'ai choisi pour mes travaux de recherche-action. Et nous avons pu mener une expérience innovante avec Pascal Roggero et

Michel Joli sur le tiers-lieu éducatif Léo Lagrange de Tournefeuille. Et nous allons évaluer de façon qualitative cette expérience avant de la modéliser et diffuser.

Ces nouvelles pratiques passent toutes par des dispositifs éthiques de communication, qui facilitent le partage des intériorités. Une personne ce n'est pas uniquement un mental qui sépare, juge, classifie, fait des calculs égocentriques. Elle est aussi porteuse de sentiments, de besoins, de vulnérabilités, de projets, de potentiels... Et il faut donc lui permettre d'exprimer cette infinie richesse pour qu'elle en (re)devienne consciente (comme disait Paulo Freire) et qu'elle puisse s'appuyer dessus pour se (re)développer (processus de résilience bien expliqué par Boris Cyrulnik).

## Synergies d'intelligence et d'action et émergence de groupes projets

Sur la base de ces richesses et des liens repérés entre les besoins des uns et les potentiels des autres (intermédiation), il est alors possible de créer des synergies d'intelligence et d'action et de faire émerger des groupes projets capables de créer de nouvelles activités sociales, économiques, culturelles locales. Rob Hopkins, le fondateur des Villes en transition, insiste beaucoup sur ce point fondamental, celui que les chercheurs en systémique appellent « émergence et dynamique ». Rappelons que cette émergence est

toujours liée à un autre processus que Jean-Marie Pelt appelle « la loi d'associativité ».

Ainsi donc, avec toutes ces valeurs, ces principes et ces lois, si elles sont réellement mises en pratique par les Hommes, il est sans doute possible, comme le rappelait Patrick Viveret lors des échanges pendant la dernière Nuit des idées, que Eros soit victorieux de Thanatos et que, comme dit Alain de Vulpian, se crée la « dynamique de la métamorphose ».

## Actions concrètes pour accélérer la transition et y impliquer le maximum de citoyens

La période de confinement, beaucoup le disent, est propice au retour sur soi, à la méditation, à la contemplation et à la créativité individuelle. Mais, si on s'organise bien, elle peut l'être aussi pour la créativité collective dans le cadre des ingénieries du micro-social. Au sein du collectif Pacte civique Haute-Garonne, deux dispositifs ont donc été initiés.

### **Le premier est un groupe de parole et d'entraide créative (GPEC) :**

Nous l'avons, de fait, testé et lancé en ligne. Il s'agit d'une ingénierie de groupe de parole qui fonctionne dans la lignée des travaux des psychologues humanistes (Rogers, Maslow, Bion...) et des philosophes de l'altérité (Mounier, Levinas, Buber...).

L'échange dans le groupe est « centré personne » comme disait Rogers, c'est-à-dire son vécu, son ressenti, car l'objectif est de faire émerger la créativité sur les motivations intrinsèques (dont les psychologues des motivations ont montré toute la puissance).

L'échange dans le groupe est aussi orienté vers le repérage des liens entre les personnes, puis vers le travail sur ces liens.

Sur la base des liens repérés, les personnes peuvent alors créer des processus d'entraide (les motivations et compétences des uns peuvent être utiles pour répondre aux besoins des autres).

Mais elles peuvent aussi s'engager dans des processus de création d'activités (sociales, économiques, culturelles...). Et ces activités peuvent même être créatrices d'emplois (leur emploi). Même si, le plus souvent, elles sont surtout utiles pour apporter de nouvelles solutions aux problèmes vécus et non résolus sur le territoire concerné.

Ce type d'ingénierie a été expérimenté sur le tiers-lieu éducatif Léo Lagrange de Tournefeuille, où les animateurs de l'association sont en train de le démultiplier dans la cité.

Aujourd'hui, avec quelques membres du collectif et quelques amis coachs et consultants, nous voulons transférer le savoir-faire dans tous les milieux et réseaux qui ont un rôle d'animation sociale : collectivités locales, associations, services de l'État en charge du développement local, et même les entreprises conscientes de leur rôle social (entrepreneurs sociaux) ou désireuses de s'ancrer davantage dans leur territoire d'implantation.

Nous pensons que l'ingénierie apportera de grosses plus-values en termes de lien social, pour diminuer la solitude qui touche des millions de personnes ou diminuer l'isolement de certaines catégories de population. Elle aura également des apports en matière de cohésion sociale, pour éviter la fragmentation des liens, la montée des communautarismes et des extrémismes. Et elle permettra même d'intensifier l'innovation sociétale et de favoriser l'émergence des formes nouvelles de cohabitation et de co-construction : tiers-lieux, éco-lieux, living-lab, réseaux de coopératives, circuits courts agro-alimentaires bio...

### **Dans la même semaine, nous avons lancé en ligne le premier Dispositif de capitalisation partagée acteurs / chercheurs :**

Ce type de dispositif a déjà été expérimenté dans les milieux de l'Éducation nationale et dans ceux du développement local (notamment au sein de l'Institut National du Développement Local, où j'étais à l'époque conseiller technique du Directeur général, Jean-François Pin, ex-Délégué à la recherche du CNFPT).

L'ingénierie qui permet à ce type de dispositif de fonctionner n'est pas très éloignée de celle du GPEC, mais il s'agit moins de rentrer dans l'interpersonnel, pour rester plus orienté vers l'accompagnement de projet, le co-conseil et le co-développement.

Un acteur de développement (personne ou groupe de personnes) vient présenter son projet (ou le projet de sa structure) devant d'autres acteurs mais aussi des chercheurs.

Ceux-ci écoutent tout d'abord (sans rien dire). Puis, quelque temps après, ils posent des questions, écoutent les réponses et, enfin, restituent ce qu'ils ont compris tout en y ajoutant des références théoriques et en apportant des idées, conseils, contacts.

C'est la capitalisation des exposés, des questions, des réponses, des idées et conseils donnés qui apporte une plus-value au porteur de projet, et qui peut aussi lui apporter des partenaires de projets.

Il y a, là aussi, un travail sur les liens repérés. On peut même parler de reliance. Et on sait que la créativité, qui est essentiellement recombinaison d'éléments, est liée à la qualité des échanges psycho-affectifs (cf. les travaux du psychologue Tod Lubart sur le sujet).

Liens, reliance, « religere », intelligence ont des racines linguistiques communes. Le dispositif présenté ici est aussi proche de ce que certains consultants appellent « co-développement ».

En ce qui nous concerne, tout imprégnés des valeurs que nous portons au sein du Pacte civique, l'objectif est aussi de faire en sorte que les projets développés soient utiles pour le développement de tous, pour le bien commun et l'évolution sociétale. Nous mettons donc aussi un point d'honneur à contribuer de façon bénévole au développement des projets qui nous sont présentés.

Ainsi, nous pensons pouvoir contribuer activement au développement des personnes et des territoires, à leur résilience et à leur transition. Il nous semble que les processus d'échange et de co-construction que nous engageons vont accélérer la transition en rendant les participants plus conscients de leur responsabilité, d'une part, et de leur potentiel, d'autre part.

De notre point de vue, la transition deviendra métamorphose car de plus en plus de personnes pourront participer à ce type de dispositif, pour lequel nous allons former les animateurs-catalyseurs en créant un diplôme de formation continue à UT1.

Par ailleurs, avec des amis du CJD, nous allons créer sur Toulouse un centre de ressources et de formation dont les objectifs seront non seulement de former de tels animateurs mais aussi de faciliter la création d'entreprises sociales capables de montrer qu'un nouveau modèle de développement est possible (en faisant référence aux travaux de Muhamad Yunus et aux recherches d'Amartya Sen, ainsi qu'aux écrits de Roger Sue, Alain Caillé, Edgar Morin). Un modèle de développement où l'homme est l'acteur-créateur et où la finalité est le développement de tous et le bien vivre ensemble.

# À présent, à vous de (faire) jouer collectif !

## Pourquoi créer des collectifs citoyens

Les collectifs citoyens permettent, en priorité, de :

- Prévenir et rompre l'isolement, la solitude ;
- Développer une vie sociale digne et valorisante ;
- Devenir actif et utile dans la cité, apporteur de richesses multiples, en créant, ou en soutenant leur création, des activités socioéconomiquement utiles liées, par exemple, aux dynamiques territoriales, au Bien vieillir, à la mobilité, au développement de l'économie sociale, au développement durable, etc. ;
- Créer un réseau relationnel pour eux-mêmes et les autres dont des jeunes ;
- Mutualiser des moyens matériels et immatériels.

## Les apports prouvés des collectifs d'entraide et de créativité

La création d'activités en micro-collectifs permet de dynamiser les personnes impliquées pour qu'elles deviennent acteurs de leur vie et de la vie de leur territoire où elles pourront d'autant renforcer, voire acquérir, reconnaissance et dignité.

Les participants à ces collectifs peuvent y déployer leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être et, ainsi, les actualiser au lieu de les laisser décliner.

Et tout ceci ne peut qu'améliorer leur équilibre, leur santé physique et mentale.

Aux États-Unis, ce type de collectifs est très répandu dans tous les milieux et pour faire face à tout type de problème : addictions, traumatismes, handicap, maladie, deuil, perte d'emploi... C'est en parti dû au fait que la société américaine est beaucoup moins imprégnée de l'État providence et que la liberté et la créativité du mouvement associatif y est, par conséquent, beaucoup plus forte.

Aujourd'hui, dans notre société Française, de nombreux facteurs de crises concourent pour que des solidarités actives et créatives, portées par les citoyens eux-mêmes, émergent.

Le mouvement des Gilets jaunes, puis la crise du Covid-19 n'ont fait que confirmer ce besoin. Et AG2R LA MONDIALE souhaite soutenir l'émergence, l'organisation et la pérennisation de collectifs d'entraide et de créativité compte tenu :

- De ses missions de protection sociale et de prévention des risques ;
- De son engagement sociétal, relayé sur les territoires par ses équipes sociales régionales et ses associations de retraités, les Sociétales.

## Les phases d'émergence et de constitution de Collectifs citoyens

### PHASE 1

#### Information et mobilisation

La première phase consiste à mobiliser des personnes pour qu'elles aient envie de s'engager dans ce type d'aventure collective, qui n'est généralement pas spontanée.

Pour ce faire, il convient d'organiser une réunion d'information, avec entre 30 et 40 personnes, pour présenter les apports des collectifs d'entraide et de créativité et permettre, en séance, de commencer à tester leurs bénéfices grâce à une animation participative.

### PHASE 2

#### Constitution des collectifs

Puis, lors de la première réunion avec une dizaine de personnes motivées par le projet, un échange de paroles organisé permet un repérage réciproque entre les membres à partir :

- Des motivations intrinsèques, passions, valeurs communes et belles histoires de vie ;
- Mais aussi des projets, non encore réalisés et des expériences déjà réussies qui permettent d'identifier les affinités entre les personnes et les compétences de chacun ainsi que leurs complémentarités.

Si plus de dix personnes sont intéressées par le projet, il faut alors prévoir une deuxième réunion de ce type.

Et c'est sur la base des liens et potentiels de liens repérés que les participants se regroupent, de manière ad hoc, sous forme de collectifs d'entraide et de créativité, qui ne doivent pas, pour bien fonctionner, dépasser 3-4 personnes orientées vers quelques actions données, bien ciblées.

## PHASE 3

### Lancement et pérennisation des collectifs

Le processus d'animation, pour le lancement et la pérennisation des collectifs, est prévu sur 3 vacances de 4 heures par groupe de 10 personnes.

Cette ingénierie s'inspire à la fois :

- Des pratiques mises au point après-guerre aux États-Unis par les psychologues humanistes (Maslow, Winnicot, Rogers...) ;
- Et des recherches menées par les philosophes et sociologues de l'altérité (Morin, Mauss, Levinas, Mounier, Buber...).

Elle a été largement expérimentée auprès d'acteurs :

- Publics dans le domaine du développement local (DATAR, INDL, collectivités locales...) ;
- Associatifs (ADEPES, Unis-Cité, Léo Lagrange...).

Entre les vacances, les participants ont des travaux complémentaires :

- De recherche et d'écriture à réaliser en binômes ;
- D'application en matière de constitution de groupes d'entraide et/ou de créativité.

Et chaque vacation permet, à la fois :

- De débriefer les travaux intermédiaires ;
- De préparer les suivants.

Les participants peuvent, selon les sujets traités, être mis en lien avec :

- Des jeunes en service civique (Unis-Cité, Ligue de l'enseignement...), ou qui sont impliqués dans des démarches de développement local, comme, par exemple, ceux encadrés par la Fédération Léo Lagrange, pour partager certaines ressources matérielles (logement, moyens de transport...) ou immatérielles (soutien psychologique, coaching bien-être, aide à la création d'activités économiques...) ;
- Des institutions qui s'occupent des problématiques sociales comme des métropoles, des CAF, des Centres de Prévention Bien Vieillir Agirc-Arrco... ;
- Ou des acteurs associatifs de la solidarité, notamment Astrée, ATD Quart Monde, Emmaüs, InSite, les Apprentis d'Auteuil, les Petits frères des Pauvres, le Secours Catholique, MONALISA, etc, auprès desquels ils pourront aussi jouer un rôle de bénévole actif.

Cette démarche a été initialisée sur Toulouse et ses environs, et elle a même été testée à distance en période de confinement.

**Et, si vous voulez en savoir plus sur les collectifs citoyens, vous pouvez consulter l'ouvrage de Georges Dhers « *Le pouvoir d'agir des citoyens - Comment ils créent des liens, des activités, des emplois* » Édition chronique sociale - Novembre 2019.**



## comme Droits et Devoirs

Par **Stéphane Sébastiani**, Directeur de l'animation du réseau, offres et partenariats à la Direction des Activités Sociales d'AG2R LA MONDIALE

### Devoirs

Loin de nous l'idée de faire du devoir une revendication moralisatrice. Dans notre perspective de l'engagement, le devoir est avant tout une exigence de l'homme intérieur qui est en chacun de nous : devant la fragilité d'une personne malade, devant l'invitation conviviale d'un voisin en manque de relation ou encore devant l'appel d'une famille démunie, peut retentir en nous l'exigence d'une réponse. Levinas nous l'apprend : le visage de l'autre, dans sa nudité et sa vulnérabilité, intime un commandement de respect. Lorsqu'il se tient à distance de la tyrannie du formalisme, le devoir devient alors moteur, il nous fait entrer dans la vérité de la rencontre : en prenant conscience que l'autre s'adresse à moi, je ne peux pas me dérober.

L'obligation parle à notre liberté. Choisir ses obligations, c'est accepter de ne pas laisser à la seule inclination, à l'émotion ou au simple goût, le ressort de son engagement : c'est accorder au visage de l'autre le sérieux qui convient. Encore faut-il ajouter que le sens du devoir n'est jamais une réponse stéréotypée à une demande, mais qu'il se fonde sur un discernement : évaluer le juste positionnement dans lequel mon engagement peut se déployer. Cette juste place du devoir se définit comme l'obligation de servir l'autre sans intrusion : refuser de s'immiscer dans ses comptes en banque, de se substituer à sa famille auprès des services sociaux...

#### Sommaire

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

C'est ainsi que notre réseau d'associations de retraités, Les Sociétales, a créé une charte du bénévole qui précise l'engagement citoyen tel que le Groupe le conçoit : respecter les croyances et les idées de la personne visitée, conserver une juste distance, participer aux réunions d'information, s'impliquer dans les missions, être régulier, se montrer discret et même confidentiel concernant ce que l'on a vu ou entendu lors de ses missions... tout cela fait partie des devoirs du bénévole.

Cette bonne compréhension des devoirs constitue un cadre qui permet au bénévole de mûrir son engagement. Comprendre par exemple que la gratuité de son action fait partie de ses devoirs : une activité bénévole s'inscrit en marge de l'échange marchand et rompt avec une intention rémunératrice. Elle répond également à une dimension sociale vitale : le besoin de relations non seulement familiales, amicales ou professionnelles, mais aussi fraternelles avec de nouvelles personnes à découvrir. Ce n'est pas la gratuité qui est obligatoire (elle est de l'ordre du don, pas seulement du devoir), mais le refus de l'échange marchand. Une obligation négative qui rend possible l'une des plus belles relations humaines : la relation de gratuité. Elle est d'autant plus précieuse qu'elle pourrait ne pas exister, qu'elle est liée à la disponibilité, à la générosité, au don libre des bénévoles ! Il en ressort une obligation plus diffuse, susceptible d'évolutions : la confiance prime sur la contrainte réciproque.

À noter que la charte du bénévole a pour objet une convention, et non un contrat. L'utilisation de ce terme n'est pas anodine. Le contrat est une obligation juridique qui présente généralement une référence pécuniaire. La convention se fonde sur l'accord de partenaires qui conviennent d'un engagement, non focalisé sur cette dimension.

Le don est une prestation immédiate sans attente de retour. Paradoxalement, cette dimension altruiste est extraordinairement enrichissante pour la personne engagée : à croire que la gratuité rend l'action entreprise plus satisfaisante y compris pour soi-même ! Cette constatation permet de rompre avec une vision sacrificielle du devoir ou de l'engagement. Le donneur reçoit en donnant gratuitement, et cette satisfaction est une bonne mesure de la qualité de son don. Donner de mauvaise grâce revient à se faire retirer ce que l'on donne et conduit à l'épuisement.

Le devoir est aussi à considérer sur le long terme : tôt ou tard, le bénévole rencontrera des difficultés, l'usure du temps, des personnes mal-aimables. Un engagement sans crises est rarissime. Heureusement, le bénévole peut s'appuyer sur une association qui lui apporte un soutien. Et ce sens du devoir, ce fil continu, trace une ligne intérieure qui l'aidera à maîtriser ses émotions négatives, au nom d'un choix initial qui n'est pas seulement affectif. Car le devoir renouvelle l'engagement : je me suis engagé, je tiens ma parole. Je ne cède pas à la tentation de la girouette sensible aux quatre vents. Je tiens mon cap, fermement, calmement, avec les autres engagés.

## Droits

Le bénévole n'a pas que des devoirs, il a évidemment des droits qui sont également inscrits dans la charte. Ils correspondent aux devoirs de l'association à son égard : droit à l'information, à rencontrer les responsables, les salariés, les autres bénévoles, droit

à recevoir des missions correspondant à ses talents, à ses goûts, droit à être formé, droit d'exercer ses activités dans un cadre adapté, convivial, droit de choisir un public auquel il est plus sensible.

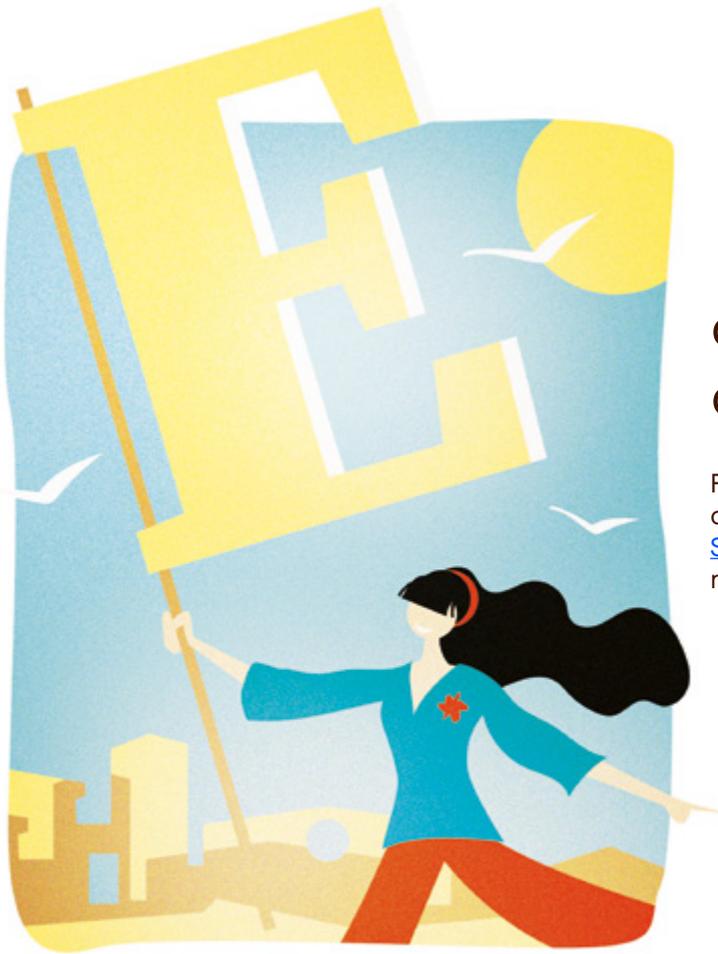
## Équilibre des droits et devoirs

On le voit, l'engagement comme échange de droits et de devoirs entre partenaires suppose un ajustement de l'offre aux besoins, ajustement possible dans la mesure où la communication favorise l'accord des volontés. L'équilibre des droits et des devoirs entre les bénévoles et leur structure responsable requiert une intelligence mutuelle au service des destinataires : la

personne engagée ne sait pas forcément ce qu'elle peut et doit faire. L'association n'a pas non plus de connaissance infuse de la meilleure utilisation des talents des bénévoles : la plus grande fécondité des actions engagées suppose donc une grande proximité des partenaires pour un ajustement progressif de leur action au service des bénéficiaires.

Sommaire

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z



## comme Engagement citoyen

Par **Thierry Calvat**, sociologue, communicant et consultant, co-fondateur du [Cercle Vulnérabilités & Société](#) dont AG2R LA MONDIALE est partenaire et membre actif

Le constat de **Jean-Jacques Raffi**, Directeur commercial Régional Île-de-France d'AG2R LA MONDIALE sur l'offre séniors refondue dans le cadre du Silver Lab du Groupe, était le suivant à l'automne 2018 :

« En plus des sujets financiers, de logement, de santé, etc., les séniors associés à la démarche ont clairement exprimé une volonté de "rester en activité" et ce à tout âge. Et ils ont dit compter sur leur Institution de Retraite Complémentaire pour les accompagner dans leur engagement citoyen... »



Sommaire

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

En l'espace de quelques années, et jusque dans les termes mêmes visant à qualifier ce mode d'action, l'engagement citoyen a progressivement pris le pas sur la notion de bénévolat, aux consonnances désormais désuètes, même s'il occupe près de 13 millions de Français impliqués dans le monde associatif, sportif, caritatif<sup>1</sup>...

Au-delà de ce qui pourrait être perçu comme une querelle sémantique entre classiques et modernes, cette évolution n'est pas anodine. Elle désigne une profonde mutation sociologique, motivée par le renouvellement générationnel – nouvelles attentes et aspirations notamment des générations Y et Z – et l'émergence de nouvelles technologies induisant davantage d'autonomie et générant de nouveaux types de comportements.

Au cœur de cette mutation, l'élément le plus remarquable, touchant à la question de la solidarité, constitue sans doute le passage d'un mode d'action centrifuge à un mode d'action centripète.

Étymologiquement, le bénévole est celui qui opère dans une forme de « surplomb » qui le pousse à rendre service, à accompagner des causes ou des populations, de façon volontaire, libre et sans y être tenu... Il est celui qui ne doit rien, mais qui, pour des motifs religieux, moraux ou amicaux, va décider de consentir son aide – qui plus est de façon durable. Cette dynamique entretient en creux une sorte de « rapport du fort au faible », où le plus fort tend la main au plus faible en vue de lui faire profiter de ses compétences. En ce sens, son action part de la périphérie (là où est le bénévole) pour rejoindre le centre (là où se situe celui qui est dans le besoin).

De son côté, l'origine du mot engagement désigne celui qui agit parce qu'il est en lien, tenu en gage par un contrat, une convention... à la façon du symbolon qui, dans la Grèce antique, consistait à briser une assiette dont chaque morceau représentait le symbole public de la dette contractée entre deux individus. Être engagé, finalement, c'est être en dette et, de ce fait, se sentir en responsabilité vis-à-vis d'un tiers, qu'il s'agisse d'un proche, d'un quartier, d'un territoire.... La position de surplomb fait alors place à une forme d'intégration dans un environnement donné et l'action se déroule désormais du centre à la périphérie, dans une sorte de communauté de destin partagé.

Au risque de l'impertinence, cela procède presque d'un renversement de la thèse de Emile Durkheim<sup>2</sup> touchant à la différence entre solidarité mécanique et solidarité organique. Pour lui, les sociétés traditionnelles se caractériseraient par la solidarité mécanique : les individus y sont liés par des liens de similitude, ils ont les mêmes croyances, les mêmes valeurs, les mêmes modes de pensée et de comportements, alors que la solidarité organique serait le propre des sociétés modernes, où, au contraire, les individus sont différenciés par la spécialisation des fonctions sociales – donc complémentaires. D'une certaine façon, l'émergence et les termes de l'engagement citoyen – réalisé d'abord au profit de celui qui m'est proche – semblent venir rebattre les cartes entre ce qui est moderne et ce qui ne l'est pas...

1 Étude IFOP pour Recherches et Solidarités 2017  
2 Emile Durkheim – De la division du travail social

Nous pouvons toucher du doigt cette évolution à travers, par exemple, la situation des aidants familiaux, ces 8 à 11 millions de Français qui accompagnent au quotidien un proche rendu dépendant par l'âge, la maladie ou le handicap. Les études réalisées sur cette population montrent combien cette relation d'aide est conditionnée à l'économie relationnelle entretenue entre les deux parties : suivant que l'aidant se sentira en situation débitrice ou créditrice vis-à-vis de son proche, la nature de son engagement pourra varier considérablement et conduire dans les cas extrêmes soit à l'épuisement soit à l'abandon.

Si la question de la dette est au cœur de l'aide de proximité, elle semble aussi présente dans le formidable développement de la démocratie de proximité, enjeu considérable pour de nombreux citoyens prêts à s'investir pour co-produire et agir au sein de leur espace de vie ou plus prosaïquement leur voisinage, environnement dont ils se sentent responsables.

Cette propension à la responsabilité est d'ailleurs un élément typique de l'imagerie des super-héros. Au-delà des pouvoirs fantastiques dont ils disposent, elle constitue le point commun à toutes leurs actions : il pourra s'agir d'un attachement au pays pour Captain America, à la défense de sa ville ou de son quartier dans le cas de Batman ou Daredevil, voire à ses proches ou la mémoire des anciens s'agissant d'Iron Man... Socrate et l'oncle de Spiderman partagent l'idée « qu'un grand pouvoir implique une grande responsabilité. Mais peut-être la réciproque est-elle aussi vraie : et si un puissant sentiment de responsabilité venait à susciter de grands pouvoirs ?

On le voit, la clé de la dette est assurément une voie intéressante à investiguer à l'heure où les acteurs publics et les acteurs privés s'interrogent sur les moyens de produire davantage d'engagement chez les citoyens (et dans une certaine mesure les collaborateurs). Cela suppose de l'envisager selon 3 axes complémentaires :

- L'axe identitaire (le Moi) : qu'est-ce qui se joue dans cette dette et en quoi il est important pour moi de l'éteindre ?
- L'axe social (l'Autre) : qu'est-ce qui me lie à l'autre et en quoi ce lien me tient ?
- L'axe sociétal (l'Environnement) : quel bénéfice collectif va-t-on tirer de mon engagement à éteindre cette dette ?

Et cela peut amener à une forme de représentation des nouvelles solidarités, définie comme une sorte de triangle dont le sommet serait constitué du Moi et chaque extrémité de sa base par l'Autre et l'Environnement : chaque action menée pour l'Autre ou l'Environnement permet d'en repousser les côtés, induisant inéluctablement l'accroissement de « la surface identitaire » de celui qui en est à l'origine – le Moi. Cette démarche peut être durable ou – et c'est de plus en plus le cas – relever d'une action ponctuelle. Elle se traduit dans tous les cas par un élargissement de la base d'action (de l'Autre à l'Environnement) et favorise ainsi une prise de volume du Moi.

Au moment où les réseaux sociaux valorisent et survalorisent cette dimension du Moi à travers un ingénieux système de stimulation/récompense (le like, le retweet... qui indique la « surface » que l'on occupe dans son environnement), l'engagement citoyen constitue une alternative en vie réelle qui semble ainsi appelée à un bel avenir.



## comme Fraternité

Par le [Labo de la Fraternité](#) et le [Pacte civique](#)

# Liberté, Égalité, Fraternité ?

L'Égalité et la Liberté, les deux premiers piliers de notre devise républicaine, disposent d'un arsenal juridique et politique important pour être incarnés chaque jour dans la vie citoyenne de notre pays. Même si d'importants progrès restent à effectuer, le plus important est assuré ou garanti par la loi.

La Fraternité, en revanche, bien que conclusion de la devise républicaine, ne bénéficie d'aucune loi pour en vérifier l'application. Principe républicain autant que philosophique, valeur humaniste autant que spirituelle, la Fraternité est pourtant une passerelle entre tous, véritable ciment du lien social.

Le Labo de la Fraternité a été créé pour que la Fraternité ne soit pas juste une inscription sur un timbre ou une entrée d'école mais, au contraire, une valeur concrète et bien vivante en France !

Pour autant, la crise du Coronavirus révèle que nous sommes à la croisée des chemins. 46 % des Français pensent que le coronavirus peut causer un repli des Français sur eux-mêmes. 44 % pensent qu'il peut renforcer la cohésion nationale et le lien social.

Alors même que la crise sanitaire peut laisser craindre un repli sur soi et une multiplication des actes égoïstes, ces résultats montrent au contraire qu'elle a contribué à favoriser les actions de solidarité. Et, pour pérenniser ces actions, il est grand temps de passer d'une Fraternité de crise à une Fraternité durable.

Or, ce serait par manque d'occasions que les Français n'interagiraient pas en temps de vie ordinaire.

En 2020, 77 % des Français voudraient agir davantage avec des personnes différentes, alors qu'ils n'étaient « que » 70 % à le penser en 2019. Pour 53 % des Français, ce serait dû au manque d'occasion de rencontres. Et, pour 15 %, ce serait par manque d'envie, voire, pour 7 %, par peur de la diversité.

Le Labo de la Fraternité propose donc d'encourager les Français de tous âges à s'engager pour la Fraternité et le lien social toute l'année, en provoquant plus d'occasions, libérant du temps et créant des espaces qui donneraient la possibilité à beaucoup de Français de s'engager plus concrètement.

### Sommaire



## Les 5 propositions politiques du Labo de la Fraternité sont les suivantes :

1. **Instaurer une journée nationale de la Fraternité et du Vivre ensemble en paix le 16 mai ;**
2. **Développer massivement le Service civique ;**
3. **Faire de la Fraternité un critère d'inspiration et d'évaluation des politiques publiques et du fonctionnement des services publics ;**
4. **Généraliser l'éducation à la Fraternité ;**
5. **Encourager les citoyens de tous âges à s'engager dans la Fraternité tout au long de l'année.**

## Et, si vous avez envie d'agir pour la Fraternité, rejoignez le Pacte civique !

Il y a plusieurs manières de faire face aux crises que traverse notre société. Au repli et au désenchantement, le Pacte Civique choisit résolument l'audace. L'audace pour faire preuve de créativité, d'innovation dans la recherche de solutions. L'audace pour préférer une sobriété choisie à une austérité qui nous serait imposée. L'audace pour bâtir une société de justice. L'audace enfin, pour dépasser les tensions, refuser la violence, faire preuve de Fraternité.

La misère des exclus s'étale dans nos rues et rencontre l'indifférence. Les enfants de ces travailleurs immigrés dont notre économie a tant eu besoin sont relégués dans des quartiers éloignés, oubliés d'une intégration qui a échoué, et abandonnés à un avenir sans perspectives. La détresse de ceux qui fuient la guerre et la faim frappe à notre porte et n'y trouve que méfiance à l'égard de ceux dont la culture et la religion sont différentes. Faut-il se résigner à l'indifférence, à la relégation, à la méfiance ?

La crise avive les tensions sociales et politiques. Le dialogue social est abandonné au profit de la confrontation. La quête de renouveau démocratique bégaye dans le tumulte des manifestations et la peur des divergences qui, au risque de l'intolérance, appauvrit le débat et conduit à l'entre-soi.

Les mutations des techniques, de l'économie, du monde bouleversent nos habitudes de travail et de vie, nous imposent des changements qui nous inquiètent et grande est la tentation du repli sur soi, du retour à nos frontières.

À l'indifférence, à la méfiance et au rejet, à la confrontation et à l'entre-soi, au retour à nos frontières, nous préférons l'audace de la Fraternité. La Fraternité qui nous conduit à veiller au sort des plus faibles et des plus démunis, à donner leur chance aux

jeunes, à accueillir l'autre, l'étranger en considérant les différences comme une richesse. La Fraternité qui préfère le débat à la confrontation, qui prend le risque de la tolérance à l'égard des idées qui dérangent. La fraternité qui ose, qui prend le risque de l'avenir.

Pour le Pacte civique, choisir la Fraternité, c'est recréer un vivre ensemble harmonieux et se donner les moyens d'un futur désirable pour tous.

Ce collectif regroupe de nombreuses associations et réseaux associatifs nationaux (ATD, Colibris, Coorace, Dialogues en humanité, Démocratie et spiritualité, Fonda, La vie nouvelle, Poursuivre, Solidarités Nouvelles face au Chômage, Unis-Cité...) et de nombreuses personnalités du monde politique.

Sur le plan de l'action : Solidarités Nouvelles face au Chômage et Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) sont les actions les plus emblématiques puisqu'elles ont permis à des milliers d'exclus de retrouver un emploi, une utilité sociale, et donc une dignité.

Sur le plan des idées : les livres et les rapports qu'il a publiés sur le thème de la qualité de vie démocratique, du débat éthique, du pouvoir d'agir des citoyens, de l'employabilité, des seniors, du service civique, de la qualité des relations dans les services publics..., sont autant de dossiers sur lesquels il a fait évoluer les mentalités et les comportements.

Sur le plan de la formation et de la recherche, son partenariat avec l'université de Toulouse Capitole va lui permettre de former, demain, des animateurs-développeurs-catalyseurs capables d'impulser, sur les territoires, des dynamiques de transition qui s'appuient sur la force des motivations citoyennes et sur les savoir-faire et savoir-être des agents des collectivités locales.

Sommaire

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z



## comme Graines

Par **François-Marie Geslin**, Membre du Comité de Direction Groupe en charge de l'engagement sociétal

### La sagesse de la graine

Travaillée par le souci du résultat, le meilleur et le plus rapide, notre société a rechigné, ces dernières décennies, à considérer la graine et a voulu le maximum de fruits à tout moment. Pour cela, elle a été, jusqu'ici, prête à bien des sacrifices, à commencer par celui de la nature. Mais n'oublions pas non plus le sacrifice de la culture, pas seulement au sens de cultiver un terrain, mais bien de ce qui nous fait vivre en communauté, de nos références et de nos habitudes partagées, de tout ce qui fait que nous pouvons être solidaires sans avoir le sentiment de forcer notre nature !

C'est pourquoi, plus que des souhaits pour le temps d'après, tellement nombreux en cette période de préparation du déconfinement pendant laquelle j'apporte ma contribution à cet ouvrage collectif, ce sont des graines que je souhaite semer compte tenu de mon humble mais riche expérience dans le champ du social, d'abord dans les Ressources Humaines et, ces dernières années, dans celui de l'engagement.

« Nous pouvons être solidaires sans avoir le sentiment de forcer notre nature ! »

# Quelques graines et germes d'espoir pour le Temps d'après

Dans tous types de médias, il est question du temps d'après (d'après le confinement...). Même si tout ne peut être envisagé, et qu'il faut rester prudent en matière de certitudes, quelques-unes risquent de s'avérer réelles.

L'arrêt brutal d'une partie de l'activité économique et les conséquences induites sur l'avenir des entreprises concernées sont une réalité. Certes, des milliards d'euros ont été mobilisés afin d'amortir le choc, il n'en est pas moins certain que de nombreuses structures, qu'elles appartiennent à l'économie « traditionnelle » ou au monde de l'Économie Sociale et Solidaire, ne se relèveront pas du choc subi ou à tout le moins si elles s'en relèvent, ce réveil ne sera pas sans conséquences notamment sur l'emploi...

Les Français confinés, et plus particulièrement ceux qui vivent le confinement dans des conditions « difficiles », mais aussi peut être également certains autres qui ont de plus en plus de mal à supporter cet état d'urgence sanitaire contraignant, garderont des séquelles, qui à ce jour ne sont pas identifiées, mais dont on peut penser qu'elles pourraient être durables et profondes.

Les « soignants » ou « aidants » de toutes catégories (hôpital, Ehpad, médecine de ville, soins infirmiers à domicile, aide à domicile ou aidants familiaux...) ont vécu une période professionnelle et personnelle difficile et ils ont tous besoin de souffler... pour se préparer à affronter une seconde vague ?

Les salariés qui ont expérimenté par contrainte le travail à distance ou le télétravail à temps complet (il convient de rappeler que les accords de télétravail signés notamment dans les grandes organisations prévoient un, deux ou trois jours de télétravail hebdomadaire), se retrouvent confrontés à des situations personnelles et familiales inédites qui auront des conséquences sur leurs relations interpersonnelles ainsi que sur la relation au travail tant individuelle que collective dans le futur.

Le caractère « inédit » de cette pandémie, et particulièrement à la fois son échelle planétaire et l'absence « d'anticipation » de toutes les strates « décisionnelles » de la société internationale ou d'un des pays, a entraîné une défiance encore plus forte, s'il en était besoin, vis-à-vis des dirigeants, des politiques ainsi que de la haute administration. Et c'est sans parler des différents experts à qui la période a permis de s'exprimer souvent sans autre fondement que leur propre égo.

La conjonction de ces facteurs peut conduire à une crise sociale violente en comparaison de laquelle le mouvement des « gilets jaunes » n'aura peut-être été qu'une aimable avant-première. Si l'on commence à appréhender les origines de ce mouvement (cf., par exemple, Jérôme Fourquet « *L'archipel français* » le Seuil 2019), il est fort à craindre que cette période de confinement et ses conséquences économiques et sociales à venir sont de nature à faire renaître un mouvement de protestation sociale qu'il sera encore plus difficile de contenir.

Cette situation génère des peurs ou, à tout le moins, des questions, avouées ou inavouables, relevant du collectif ou de l'intime. Que ce soit la perspective d'un second pic épidémique, celle de la perte de son emploi, de l'atteinte aux libertés publiques qu'un état d'urgence fusse-t-il sanitaire peut induire, des efforts individuels et collectifs nécessaires au « redressement » du pays, de l'impact sur le niveau de vie futur de chacun d'entre-nous, de la remise en cause au nom du même redressement économique d'objectifs de transition écologique..., tout cela interroge et peut, en fonction des individus ou des groupes sociaux, générer des peurs réelles ou fantasmatiques.

## Il y néanmoins des germes d'espoir...

La situation a permis ici et là de voir émerger des solidarités de proximité qui ne s'étaient pas manifestées jusqu'alors et de l'expérimentation desquelles on peut tirer l'espoir qu'elles pourraient perdurer en s'adaptant car elles répondent à un vrai besoin.

Ces solidarités, qu'elles aient été spontanées ou organisées par des structures locales ou nationales pro-actives et agiles, ont permis de tester de nouvelles formes « d'attention à l'autre » qui pourraient peut-être se développer ou s'organiser dans la durée, à condition qu'elles soient accompagnées, structurées et que leur modèle économique puisse être validé et pérennisé.

C'est un vaste chantier qui s'ouvre et auquel la période de « dé-confinement », sans doute très progressif, peut servir de « banc d'essai ».

Ce sont ces expérimentations qui pourront peut-être permettre d'envisager la mise en place de « solidarités de proximité augmentées », qui ne pourront s'installer sur les territoires que si l'ensemble des acteurs, réseaux nationaux et/ou structures locales acceptent de « faire alliance », de se « coaliser » pour avancer ensemble plus vite et plus loin.

Sommaire



## Semer et récolter

À l'origine de l'engagement, il y a toujours un semeur. Ce n'est pas toujours lui qui récoltera les fruits. Il peut même être oublié. Contrairement à ce que l'on croit souvent, ce n'est pas Coluche qui est à l'origine des « Restos du cœur », mais Balavoine, deux ans plus tôt. Sans aucun succès d'ailleurs malgré son également grande popularité ! Coluche relancera la graine « Restos du cœur », avec succès cette fois-ci, et Daniel Balavoine en deviendra le premier parrain... Le terreau propice à la graine est celui de l'humilité et non celui de la jalousie. Il ne s'agit pas de savoir qui le premier a eu l'idée ou qui en retirera le mérite. Loin de satisfaire l'ego de quelqu'un, il s'agit de s'engager dans une action parce c'est une bonne idée et qu'on se sent capable de la mettre en œuvre. Le quant-à-soi met en danger l'avenir de la graine. Elle se déploie d'autant mieux que le semeur ne la revendique pas.

## Le temps de la graine

Le semeur ne cherche pas un retour immédiat : sa logique est celle de la germination, de la maturation. La graine est vivante, contrairement à la machine. La patience est nécessaire : inutile de tirer sur une plante pour qu'elle pousse. Mais il faut pourtant répondre à des urgences sociales : « *Actionnaires !* - interpelle Bernard Devert, créateur d'Habitat et Humanisme-, *vous n'investissez pas pour recevoir des dividendes, mais entendez que la richesse créée soit orientée vers les plus fragiles afin qu'ils trouvent un habitat adapté. Chaque jour, confrontés à ces appels d'urgence, nous veillons grâce à vous à ce que les plus pauvres et les accidentés de la vie soient moins frappés par ce drame* ». Une façon de dire que ce n'est pas la rentabilité immédiate d'un investissement qui doit premièrement être visée par les actionnaires, mais son utilité sociale qui renonce à la logique financière de court-termisme.

## L'action, mais aussi la transmission

Planter une graine, ce n'est pas seulement agir, mais aussi former, informer, sensibiliser. En janvier 2018, les principales fédérations de personnes handicapées ont officiellement lancé, aux côtés de Sophie Cluzel, Secrétaire d'État chargée des Personnes handicapées, une campagne de sensibilisation concernant les élèves handicapés : elles ont présenté des outils et diffusé les témoignages d'acteurs clés dans le domaine qui font évoluer leurs établissements en véritables services de soutien à l'Éducation Nationale. Cela contribue au changement de regard des enfants sur la différence et le handicap, mais également à la construction d'une société plus inclusive.

Si notre action sociale est d'abord orientée vers les aînés, il est plus que nécessaire de donner une culture sociétale aux jeunes générations, et nous le faisons de plus en plus grâce à des partenariats comme ceux que nous avons développés par exemple avec Entreprendre Pour Apprendre, vers les lycéens et collégiens, ou le réseau Môm'atre, qui s'adresse, lui, aux plus jeunes enfants. Des graines pour le long terme... et dont c'est avec une grande fierté que je vois les premiers fruits mûrir pendant cette crise avec des propositions d'initiatives par des mini-entreprises pour prévenir, à l'avenir, l'isolement des séniors et de magnifiques dessins et poèmes d'enfants à destination des résidents en EHPAD et des personnels soignants qui s'occupent d'eux sans compter.

« Planter une graine, ce n'est pas seulement agir, mais aussi former, informer, sensibiliser. »

## La graine pousse où elle veut

La graine est le premier terme d'une longue suite de mots qui ont partie liée avec la vie agricole : incubateurs, jeunes pousses, tuteurs, fertilisation (croisée), croissance, essaimage, etc. Dans le « champ » de l'engagement sociétal d'AG2R LA MONDIALE, le « jardin à l'anglaise » paraît bien adapté. Il rompt avec une architecture volontariste, parfois peu propice à l'innovation et aux échanges humains. Et il lui préfère les chemins sinueux qui permettent d'apprendre ensemble en marchant, et en privilégiant la croissance responsable dans un « savant désordre » propice à la diversité. Un peu, finalement, comme la permaculture, dans laquelle les plantes s'entraident grâce à l'intervention humaine raisonnée...

# Le rôle d'AG2R LA MONDIALE

Non content de réunir les acteurs, associations, entreprises de l'ESS, start-ups, etc., et de leur apporter l'engrais (subventions et soutien en ingénierie) nécessaire à leur croissance, AG2R LA MONDIALE les accompagne, de plus en plus, en jouant le rôle de « tuteur » et/ou de « jardinier », par ses conseils, ses mises en relations, le suivi dans la durée...

La difficulté est de garder à cet accompagnement sa juste mesure : trop fort, il ressemble à une serre chaude dont les plantes menacent de périr quand on les

sort de leur incubateur. Trop faible, les graines risquent de ne jamais mûrir.

C'est grâce à une expérience de plusieurs dizaines d'années qu'AG2R LA MONDIALE a acquis son savoir-faire en matière d'accompagnement : autant d'initiatives qui supposent discernement et présence auprès d'acteurs de l'ESS motivés et qui ont tout intérêt, pour reprendre l'image de la permaculture, à s'entraider dans le cadre d'écosystèmes.

## Une vision délibérément participative

Enfin, la graine n'est pas la duplication mécanique d'une bonne pratique, mais une idée première qui peut être celle d'un client-bénéficiaire. Pour cette raison, AG2R LA MONDIALE lance de plus en plus d'appels à manifestation d'intérêt ou à projet, à l'exemple de MED4AGE, inauguré en avril 2019, et dont l'objectif est d'accélérer l'émergence et le déploiement de solutions innovantes pour la santé et le bien vieillir.

Et, en participant au programme « S'engager pour bien vieillir », il s'agit, pour le sénior, de planter lui-même, par son propre engagement, les graines qui seront demain les plus belles réalisations du mieux vieillir ensemble. À commencer par des solidarités de proximité augmentées...



## comme Histoire

Par **Jean-Christophe Rimbaud**, Directeur de Madison Square Communication, en charge de la rédaction d'un ouvrage sur l'histoire du groupe AG2R LA MONDIALE

## La solidarité par l'engagement

Se pencher sur l'histoire d'AG2R LA MONDIALE, c'est ouvrir un grand livre d'histoires, foisonnant d'hommes et de femmes aux parcours évidemment singuliers, mais toujours enrichis d'une dimension collective marquée du sceau de la solidarité.

Car derrière la création et l'activité des centaines d'entités qui ont, depuis le début du XIX<sup>e</sup> siècle, concouru à construire et animer le groupe, apparaissent en filigrane des lignes de force qui structurent la pensée, les principes et les actions des promoteurs d'AG2R LA MONDIALE.

Ces lignes de force, ce sont des valeurs, au sens philosophique de valeurs morales. C'est une pensée générant un corpus de doctrines qui encadrent l'action, justifiant un engagement au nom d'un idéal humaniste de solidarité et de fraternité. En ce sens, la valeur vaut vertu, et cette vertu, toujours partagée aujourd'hui, s'exprime à travers divers engagements.

## Un engagement responsable et collectif

L'engagement, d'abord personnel et individuel, ne vaut que par sa dimension collective : historiquement, la protection sociale n'existe que par la mobilisation d'une communauté, qu'elle soit territoriale, corporative, professionnelle... Cette dimension, qui fonde et justifie par exemple le principe de la répartition en matière de retraite, est toujours défendue par les groupes de protection sociale comme AG2R LA MONDIALE.

## Un engagement politique

L'organisation et la gouvernance d'AG2R LA MONDIALE, groupe paritaire et mutualiste, attestent de la persistance des principes initiaux, mais aussi de leur bien-fondé, de leur pertinence, alternative efficace et performante au système ultra libéral dominant.

Sommaire

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

# Un engagement social

Village gaulois peuplé d'irréductibles défenseurs d'idéaux humanistes, hérauts de l'économie sociale et solidaire, les groupes de protection sociale sont avant tout des acteurs engagés au service des autres.

Ils portent aujourd'hui l'héritage de mouvements créateurs d'espaces de solidarité dans une société alors dépourvue de toute protection sociale.

## Un engagement concret, au quotidien

L'action des équipes d'AG2R LA MONDIALE, groupe des terroirs et des territoires, s'axe sur une solidarité de proximité pour, chaque jour, aider ceux qui ont besoin d'une assistance, d'une aide, d'une écoute... Cette dimension s'appuie sur un maillage unique de tout le territoire français, métropole et ultra-marin, grâce à la multiplicité des réseaux commerciaux, d'associations d'adhérents, de retraités...

Au commencement, des mouvements d'entraide de proximité voient le jour pour organiser une solidarité circonstancielle : il s'agit avant tout d'aider un collègue ou sa famille à subsister en cas de problème de santé, d'accident du travail... Très vite, cette solidarité se pense comme libre, responsable, collective, a contrario de la dépendance et de la déresponsabilisation portées par la charité et l'aumône. La solidarité n'est pas l'altruisme, elle induit une réciprocité, une coopération, une compréhension du sens de l'intérêt général.

La solidarité est ainsi, par nature, citoyenne. Elle est un des éléments qui déterminent l'individu dans un corps social global, en lui reconnaissant un rôle actif au sein de ses communautés, familiales, professionnelles...

Ainsi, dès les origines, la solidarité est un engagement. Elle se lit et se vit comme un mode d'action permettant aux citoyens de suppléer l'absence ou les carences des institutions officielles, tout en organisant un vivre ensemble plus large que la cellule familiale, cœur naturel du réacteur solidaire. Les premières mutuelles vont ainsi rapidement étendre leur périmètre d'intervention au-delà du secours mutuel d'urgence, développant des offres de soins, à travers des dispensaires, puis des cliniques, des pharmacies mutualistes...), des actions de prévention (contre l'alcool, le tabac...), avant de s'ouvrir à la prévoyance et à la retraite.

## Divers champs d'intervention à dimension sociétale, voire citoyenne

Simultanément, les ancêtres d'AG2R LA MONDIALE vont investir d'autres champs d'intervention, à dimension sociétale, voire citoyenne, comme la mise en place des "Visiteurs", adhérents mutualistes chargés de visiter les malades pour leur délivrer l'argent de leur rente, mais aussi leurs médicaments, tout en s'assurant de leur confort physique et moral. Des actions spécifiques sont réalisées vers la jeunesse, afin de sensibiliser dès leur plus jeune âge les futurs travailleurs à la nécessité de se protéger mutuellement contre les aléas de la vie. Avec le développement des institutions de prévoyance, puis de retraite, la dimension sociale s'affirme toujours plus. Les groupes de protection sociale développent des programmes d'action sociale, assurant une

présence auprès des plus fragiles et une assistance d'urgence dans les situations dramatiques de la vie. Ces programmes s'inscrivent dans la continuité des pratiques des Sociétés de Secours Mutuel qui, dès le XIX<sup>e</sup> siècle, consacraient une partie de leurs ressources à ces actions de soutien aux plus faibles de leurs adhérents.

**Aujourd'hui, l'engagement social est caractérisé par la volonté de donner de son temps afin d'améliorer le vivre ensemble dans la société. Ce concept est naturellement lié à des notions de mutualité, d'association et d'entraide, qui rattachent ce mouvement à l'histoire de la solidarité active.**

Sommaire

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z



## comme Intergénérationnel

Par **Tristan Hauck**, Chef de projet Engagement Sociétal chez AG2R LA MONDIALE, pilote du programme S'engager pour Bien vieillir

# Des projets intergénérationnels favorables à l'autonomie et au vivre ensemble

AG2R LA MONDIALE encourage de nombreux projets ayant une dimension intergénérationnelle car ils sont favorables à la fois à l'autonomie et au vivre ensemble, qui sont les piliers de notre Fondation d'entreprise, qui, depuis 2005, soutient des projets selon les quatre orientations suivantes :

- L'autonomie par l'éducation ;
- L'entrepreneuriat des jeunes - exemple : dans le village de Combeaufontaine, en Haute-Saône, une ancienne maison rurale reprend vie sous l'impulsion de la jeunesse locale, qui y accueille volontiers des séniors. Acquis en mai 2018, les 1000 mètres carrés de vieilles pierres se transforment peu à peu en îlot d'accueil pour une toute nouvelle Fabrique du Monde Rural. En début d'année 2020, les premiers espaces devraient voir le jour avec, au programme, un café associatif proposant des événements culturels, des ateliers d'échange de savoirs et de savoir-faire, des bureaux partagés... ;
- L'économie sociale et solidaire ;
- La solidarité entre les générations - exemple : la résidence intergénérationnelle René Amant, au cœur du quartier Saint-Cyprien, en périphérie de Poitiers, qui se caractérise par l'existence, en bas d'immeuble, d'un centre de santé, d'une salle conviviale et d'un service d'aides administratives. Les habitants se sont saisis de la question globale des relations au sein d'un immeuble social, puis se sont interrogés sur la façon d'envisager une autre manière de « voisiner » avant de s'intéresser aux problèmes de solitude et d'isolement, de vieillissement et de perte d'autonomie des personnes âgées vivant dans la résidence et de chercher ensemble des solutions.

Sommaire

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

# La relation intergénérationnelle au service de la prévention

Par ailleurs, nous avons constaté, dans le cadre des projets que nous avons soutenus au service du Bien vieillir, concernant la mise en œuvre de l'action sociale de la Retraite complémentaire et de la Prévoyance, que la dimension intergénérationnelle a souvent une forte valeur ajoutée puisqu'elle permet, y compris, de passer des messages de sensibilisation, de mobilisation, etc., qui n'auraient pas toujours été entendus dans le cadre d'une relation parents-enfants, ou réciproquement, ni même dans celui d'une relation entre pairs. Même si le dialogue entre pairs est souvent très efficace, on sait, grâce aux experts du marketing, qu'il est important, pour le passage à l'acte, qu'un même message arrive à la personne via des vecteurs différents...

C'est pourquoi, par exemple, après avoir soutenu le déploiement de l'union des associations L'Outil en

Main depuis plusieurs années, nous l'encourageons à présent à développer du mentoring inversé pour que les jeunes passent des messages de prévention aux seniors, les aident à mieux utiliser les outils digitaux, leur donnent d'autres clés de lecture de la société...

Dans le même esprit, après avoir soutenu les activités d'Entreprendre Pour Apprendre au service de la sensibilisation des jeunes au bénévolat, grâce, notamment, au concours de mentors, nous nous sommes engagés récemment, avec cette association, dans la construction et la mise en œuvre d'un programme destiné à cibler les projets d'entrepreneuriat des collégiens et lycéens sur des produits et services répondant aux envies, besoins et usages des seniors.

## Le vaste champ de l'intergénérationnel

Mais l'intergénérationnel est très large car :

1. Il peut s'exercer dans plusieurs sens ;
2. Il est plus ou moins riche ;
3. Il concerne tous les âges ;
4. Il existe y compris en entreprise.

Et les projets qui le mobilisent nécessitent donc des savoir-faire particuliers permettant de trouver, au moins pour amorcer les échanges, un juste équilibre entre les envies, besoins et usages des jeunes et ceux des seniors, qui relèvent, pour beaucoup, de la médiation.

### 1. L'intergénérationnel peut s'exercer dans plusieurs sens :

- Des seniors vers les plus jeunes ;
- Des plus jeunes / moins âgés vers les plus âgés ;
- En même temps par les plus jeunes et les plus âgés.

### 2. L'intergénérationnel est plus ou moins riche :

- Il peut se limiter à une aide, ce qui est déjà beaucoup, d'autant que cela contribue à faire bouger les représentations de part et d'autre ;
- Il peut se traduire par de l'entraide, ce qui est plus riche car contributeur au lien social, qui repose sur un système de don et de contre don ;

- Il peut même consister en une action partagée, une réalisation commune, comme, par exemple, la réalisation d'un élément de mobilier urbain, d'une vidéo de sensibilisation, d'un repas...

### 3. L'intergénérationnel concerne tous les âges :

- Des seniors vers les plus jeunes, par exemple :
  - Crèches dans des EHPAD ;
  - Soutiens aux apprentissages pour les scolaires, dont la lecture - cf. Lire et faire lire ;
  - Apprentissage des langues ou pratiques (couture, photo...) - cf. Les talents d'Alphonse ;
  - Transmission de savoir-faire manuels - cf. L'Outil en Main ;
  - Découverte de l'entrepreneuriat - cf. Entreprendre Pour Apprendre ;
  - Aide à l'insertion / au maintien dans l'emploi - cf. Solidarités nouvelles face au chômage ;
  - Aide au passage en retraite et à l'engagement citoyen à cette étape de la vie - cf. mentors des Sociétales AG2R LA MONDIALE, France Bénévolat...

- Des plus jeunes / moins âgés, vers les plus âgés, par exemple :
  - Les seniors actifs ou jeunes retraités vis-à-vis de leurs parents, cas le plus fréquent et le plus « facile » car l'écart de générations est relativement faible ;
  - Actifs bénévoles dans des associations d'accompagnement de personnes âgées pour des sorties, des activités de loisirs, des petits travaux du quotidien ;
  - Des jeunes en service civique mobilisés contre l'isolement des seniors, pour l'apprentissage des fondamentaux du digital (cf. Unis-Cité et le programme Les Connectés), la redynamisation des villages (cf. et InSite) ;
  - Des scolaires en proposition de solutions pour améliorer le quotidien des seniors – cf. Programme Entreprendre pour nos Aînés monté avec Entreprendre Pour Apprendre ;
- En même temps par les plus jeunes et les plus âgés, par exemple :
  - Habitat intergénérationnel – cf. Béguinage et Compagnie ;
  - Associations culturelles et de loisirs – cf. théâtre, jeux de société... ;
  - Associations mobilisées sur des causes sociétales, par exemple le développement durable ;
  - Groupes de parole et de créativité – cf. Pacte civique.

#### 4. L'intergénérationnel existe y compris en entreprise :

- Dispositifs de management des âges avec du mentoring et du « reverse mentoring » ;
- Soutien aux seniors aidants pour qu'ils puissent être plus disponibles pour leurs proches aidés.

## Le don contre don dans la relation intergénérationnelle

Si on prend l'exemple du programme "Les Connectés", dont AG2R LA MONDIALE accompagne le déploiement par Unis-Cité, on comprend mieux la notion de don et de contre don puisque :

- Les jeunes aident les seniors dans l'apprentissage du numérique pour qu'ils puissent, notamment, remplir leurs obligations administratives et communiquer avec leurs proches ;
- Le fait d'aider des seniors les amène à s'intéresser à des sujets administratifs qui ne sont pas encore de leur âge, auxquels ils ont certes été formés mais dont les seniors, rompus à leur traitement sur papier, sont en mesure de leur expliquer les subtilités...

Et, si les jeunes sont des « digital native », cette expérience leur permet d'acquérir des compétences en matière de pédagogie en prise avec les réalités d'un public parfois difficile à faire évoluer dans ces pratiques, mais plus à l'écoute de conseils venant de jeunes que s'il s'agissait d'adultes, d'enseignants... et plus soucieux d'une relation de qualité avec ces derniers qui pourraient être leurs petits-enfants.

L'intergénérationnel est d'une grande richesse car il permet des complémentarités entre les jeunes et les anciens. Mais il est également l'occasion de constater des similitudes qui, en dépit des différences d'âges, fédèrent. Ainsi, en matière de vision sociétale, notamment au plan écologique, les aspirations des plus jeunes sont souvent des réalités qu'ont connues les seniors. La permaculture, le recyclage, les circuits courts, etc., qui

se multiplient de nos jours, ressemblent étrangement à ce que pratiquaient nos aînés « naturellement », ou plutôt culturellement grâce à une transmission millénaire qui s'est interrompue sous l'effet d'un progrès galopant. Et l'intergénérationnel est donc un moyen de renforcer une culture commune basée, d'abord, sur du bon sens, que la technologie, l'intelligence artificielle, pourra venir augmenter utilement...

#### Les leviers pour le développement de la relation intergénérationnelle

Mais l'intergénérationnel ne va pas encore souvent de soi et il faut :

- Multiplier les occasions et les lieux de rencontres et d'échanges – cf. La Fabrique des tiers-lieux sociétaux ;
- L'accompagner pour que chacun sache mieux ce qu'il peut attendre de l'autre et lui apporter – cf. rôle des associations, voire de médiateurs spécialisés au sein de certaines d'entre elles comme, par exemple, France Bénévolat, et, à l'avenir, de l'Éducation nationale si la proposition de la députée en charge de la mission contre l'âgisme, d'inscrire la transition démographique au même titre que la transition environnementale dans les programmes scolaires, est mise en pratique.

**Et nous vous invitons également à la lecture de l'ouvrage de Dominique Thierry, Président d'honneur de France Bénévolat, « La solidarité intergénérationnelle sur le terrain : pourquoi ? comment ? avec qui ? » – L'Harmattan Septembre 2019**

Sommaire



## comme Joie

Par Sylvie Karsenty, de [France Bénévolat](#)  
Île-de-France



## « Belle Histoire avec “Rendez-leur le sourire” »

### Avec cette belle histoire, racontée ci-après, la joie est multiple :

- Joie de découvrir un engagement collectif, avec les moyens du bord, pour venir en soutien aux soignants ;
- Joie qui est au cœur de l'action de l'association porteuse de cette initiative, puisqu'elle se nomme, si justement, « Rendez-leur le sourire », et assure notamment du conseil en image et bien être, pour les personnes en cours de traitement contre le cancer et toute autres maladies chroniques ;
- Joie des soignants qui ont pu, ainsi, bénéficier de vrais et bons repas ;
- Joie, enfin, d'espérer que les enseignements de telles initiatives seront largement pris en compte dans le Temps d'après la crise du Covid-19.

### « Belle Histoire » : Cuisiner pour les hôpitaux pendant l'épidémie de Covid-19

Du 8 avril au 7 mai 2020, l'association « Rendez leur le sourire » a préparé plus de 8 000 repas pour les services des urgences d'hôpitaux de la région parisienne. Grâce notamment au lycée hôtelier Théodore Monod d'Antony qui lui a ouvert ses cuisines et au directeur de la formation qui a organisé une chaîne de fabrication parfaitement sécurisée.

Au menu de ce samedi d'avril 2020 : petits friands au chèvre ou salade de crudités ; pâtes au gorgonzola avec ou sans viande ou salade de jarret de porc et pommes de terre ; pomme au four ou tarte aux fraises. Tout en étant appétissant, ce menu n'a pas oublié les végétariens ni ceux qui se soucient d'équilibre alimentaire.

Alors que l'épidémie sévit et que le pays est confiné, 450 repas ont été livrés à des hôpitaux de la région parisienne. Ils ont été mitonnés par l'association « Rendez leur le sourire ».

Sommaire

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Cette association a été créée en novembre 2019 par le docteur Rafik Masmoudi, urgentiste à l'hôpital Georges-Pompidou (Paris 15<sup>e</sup>), Sara Chenaoui, commerçante à Antony (Hauts-de-Seine), Fatima Masmoudi, conseillère en image (les conseillers en image aident à trouver ou à retrouver une bonne image et une estime de soi) et Rahma Masmoudi, étudiante en master énergie-matériaux.

L'association porte bien son nom puisqu'elle a pour objectif de rendre le sourire aux personnes atteintes d'un cancer en les aidant à se sentir mieux dans leur peau. Ils auront alors plus de chances de guérir.



Quelques membres de l'association "Rendez-leur le sourire"

## Une initiative sous contraintes multiples

L'épidémie de Covid-19 a bouleversé ce projet. Quand Rafik Masmoudi a raconté à son épouse et à leur amie Sara que, souvent, le personnel des urgences devait se passer de repas car les cafétérias des hôpitaux et les restaurants alentour avaient fermé ou qu'il fallait faire une queue trop longue, le trio a décidé de changer son fusil d'épaule et de préparer des repas pour le personnel des hôpitaux. Ils ont rapidement été rejoints par Ly Hear, 42 ans, coordinatrice de cuisine pour le projet baptisé « Cuisiner pour les hôpitaux ».

Il a d'abord fallu trouver un lieu pour cuisiner en toute sécurité. Contacté par l'intermédiaire de Jean-Yves Corvez, directeur de la formation, le lycée hôtelier Théodore Monod à Antony qui avait dû fermer ses portes aux élèves, a accepté d'ouvrir ses cuisines à l'association. Jean-Yves Corvez a mis au point de strictes règles d'hygiène et supervisé l'organisation de toute la chaîne. Le matin, les bénévoles devaient arriver avec des habits, une blouse et des chaussures de rechange qu'ils enfilaient. Quelqu'un prenait leur température et leur donnait une charlotte, un

masque, des gants et des sur-chaussures. Ils étaient une trentaine à préparer puis à conditionner les plats qui étaient ensuite placés dans des cellules de refroidissement et livrés le lendemain par une autre équipe d'une vingtaine de bénévoles.

Beaucoup d'entre eux sont des enseignants, des administratifs, des élèves volontaires avec l'autorisation des parents ou des anciens élèves de l'établissement connaissant bien les locaux. D'autres, comme Alexandra, n'y ont jamais mis les pieds. Âgée de 25 ans, titulaire d'un master en environnement, elle est à la recherche de son premier emploi. Contactée par relations, elle a tout de suite répondu présent, ravie de sortir de trois semaines de confinement. Elle a apprécié cette première expérience de bénévolat. « *Nous travaillons en petits groupes dans une très bonne ambiance. J'apprécie d'être dans une équipe, de réaliser des choses concrètes, d'approfondir mes connaissances en cuisine. Même si nous ne rencontrons pas les soignants, cela fait vraiment plaisir de les soutenir.* »

Sommaire

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

# Une « gymnastique » quotidienne

Ly Hear, qui a longtemps travaillé comme acheteuse dans l'agro-alimentaire et qui s'apprêtait à ouvrir un restaurant, était bien placée, tout comme Sara, commerçante pour solliciter les grossistes et les commerçants. Elle les a régulièrement contactés pour obtenir des denrées. « *Chaque jour nous nous sommes adaptés aux ingrédients qui nous arrivaient, explique-t-elle. C'était une sacrée gymnastique !* »

Pendant ce temps, Fatima contactait les services des urgences pour leur proposer des repas et organiser les livraisons. Avec sa nièce, elle a aussi animé les réseaux sociaux pour rassurer les donateurs et les tenir informés.

L'association a fonctionné jusqu'au 7 mai, date à laquelle elle a dû quitter le lycée qui se préparait à rouvrir ses portes. Elle a livré 8 000 repas à une vingtaine d'hôpitaux, mais aussi à des commissariats et aux pompiers.

# Une générosité grandiose

*« Le plus extraordinaire c'est sans doute l'immense élan de solidarité, la générosité grandiose qui nous a soutenus dès le départ, se souvient Fatima Masmoudi. Autour de nous tout le monde a bougé : le lycée, les bénévoles qui n'ont pas craint de s'engager, les entreprises et les commerçants qui ont fourni des denrées, mais aussi des bacs de congélation ou des étiquettes. »*

Le Rotary Club d'Antony a tout de suite soutenu financièrement le projet, ce qui a notamment permis de signer le chèque pour l'assurance.

France Bénévolat a également apporté une contribution financière ainsi que l'association Initiatives et AG2R LA MONDIALE. Sans oublier les donateurs anonymes qui ont alimenté une cagnotte.

La récompense est vite arrivée : les mots de remerciement des équipes soignantes qui ont bien sûr apprécié les repas mais aussi la bouffée d'oxygène et le soutien moral.



## comme KPI

Par l'équipe [Easis Consulting](#), qui intervient en assistance à maîtrise d'ouvrage sur le programme AG2R LA MONDIALE « S'engager pour Bien vieillir »

« Qui ne mesure, guère ne dure. » Proverbe français.

## La nécessaire analyse de l'engagement

Comment mesurer les effets de mon engagement ? Outre le plaisir que j'en retire, et la bonne relation instaurée avec les bénéficiaires, puis-je disposer de critères qui me permettent d'évaluer la fécondité d'une action entreprise ? L'activité que je mène répond-elle vraiment à un besoin ? Comment savoir que tous les efforts que j'investis dans une association portent leurs fruits ? Et quels fruits ?

Telles sont quelques-unes des questions qu'une personne qui s'engage volontiers dans une activité bénévole peut se poser à un moment ou à un autre de son parcours. Elles sont cruciales, car on a toujours

besoin d'un retour sur ce que l'on fait. Sans lui, un doute subsiste sur l'utilité réelle de notre action. L'une des premières réponses à ces questions est d'en analyser la qualité : je peux ressentir du plaisir à m'investir dans telle ou telle activité ; je peux observer que les personnes à qui je m'adresse sont heureuses de me voir, que je m'entends avec les autres membres de mon association, que la solidarité entre nous est réelle, que je suis confirmé par le témoignage positif de l'un ou l'autre... Tout cela est effectivement très important. Ces expériences alimentent l'engagement et sont parfois suffisantes pour le poursuivre.

# La vertu d'une mesure quantitative

Mais on peut aller plus loin encore dans l'appréciation d'une activité bénévole en lui apportant une visibilité supplémentaire, quantitative, objective. L'Établissement Français du Sang a par exemple créé un espace « donneur » sur son site internet : chacun peut consulter son historique et savoir combien de personnes ont bénéficié de ses dons. Jacques est à l'initiative de 4 dons du sang et de 4 dons de plasma. Résultat ? 24 personnes en ont bénéficié !

Inutile de dire que cette précision apporte un supplément d'information qui a de la valeur pour la personne engagée. Cette mesure objective, ces chiffres précis, intéressent évidemment les associations elles-mêmes, les organismes publics, les collectivités, tous les partenaires qui ont besoin de critères solides, et pas seulement subjectifs, pour prendre les bonnes décisions en matière de financement, de gestion, d'évaluation, et pour ne pas s'épuiser en des actions vaines et dispersées.

## Vous avez dit KPI ?

KPI est le sigle que nous donnons à cette démarche : « *key performance Indicator* », ainsi traduit par indicateur clé de performance. Il s'agit bien des indicateurs qui servent à mesurer l'efficacité d'une action, pour en connaître les effets sociaux, environnementaux, citoyens... Issus du monde des affaires, ces indicateurs sont de plus en plus utilisés dans le monde de l'innovation sociale.

Car l'engagement individuel bénévole est aujourd'hui comparé à des initiatives d'ubérisation et d'applications online : telle application de transport concurrence un service d'aide au déplacement, tel service de cours payants concurrence un service bénévole d'accompagnement de collégiens... Le besoin se fait de plus en plus grand de disposer de critères objectifs qui

permettent de faire la différence entre ces services. Les organisations citoyennes sont ainsi contraintes de s'interroger sur la pertinence de leur modèle, de leur mode d'action et plus largement sur leur efficience. Dans leurs comptes et leurs budgets, les associations valorisent deux éléments clés : le temps de travail des bénévoles et les contributions volontaires. Ces deux indicateurs permettent une première évaluation quantitative de l'action. Ainsi une association, malgré ses modestes moyens financiers, peut devenir un acteur incontournable de son territoire parce qu'elle sait mobiliser de nombreux bénévoles et des contributions diverses : locaux, matériel, prestations gratuites...

## Les héros anonymes

Affirmer que les associations bénévoles font un bien considérable est vrai, mais il faut dorénavant le montrer. Le bénévole d'antan revêtait davantage la forme d'un héros anonyme. Aujourd'hui, les réseaux sociaux et les médias apportent un nouveau regard : ils pointent, ici ou là, l'engagement magnifique de quelques-uns.

Mais ces derniers ne représentent jamais que la face émergée d'un phénomène de bien plus grande ampleur, diffus dans tous les quotidiens : cette « conduite silencieuse et ordinaire » mérite d'être révélée à sa juste place. C'est l'objet des KPI.

# L'effet domino

D'autant que cette mesure ne se limite pas aux acteurs en présence ni à leurs bénéficiaires. Le mérite d'une action féconde est de se transmettre bien au-delà de son périmètre local. Nous appelons impact social ce rayonnement supplémentaire qui rend la société meilleure, qui maintient ou favorise le retour à l'autonomie des personnes fragilisées, qui rend plus supportable la vie des aidants familiaux, qui rompt l'isolement. Les KPI mesurent plus largement les conséquences profondes, les impacts plus larges des actions sur notre société. S'il est clair dans le monde de l'entreprise que les indicateurs ne trouvent leur sens qu'accompagnés d'un commentaire qui éclaire le décideur, dans le domaine de l'innovation sociale, la démarche de mesure d'impact nécessite également finesse, dialogue, co-construction pour remplir réellement sa mission, tant elle touche des aspects immatériels et fondamentaux.

# Anticiper

L'analyse des KPI appliqués à l'engagement citoyen de proximité rend visibles les attentes des populations. Grâce à ces indicateurs objectifs, on peut mieux prévoir, orienter et donner du sens aux engagements isolés. Ils deviennent un préalable à partir duquel peuvent se fonder des politiques locales et nationales lucides et adaptées. On peut dès lors se focaliser sur les meilleures décisions à prendre, celles qui auront un impact réel et positif sur les acteurs, les bénéficiaires et, finalement, sur l'ensemble de la société.



## comme Liens

Par **Tristan Hauck**, Chef de projet engagement sociétal au sein d'AG2R LA MONDIALE et pilote du programme S'engager pour Bien vieillir, avec le concours de **Thibault Renaudin**, Président d'[InSite](#)

# Un faisceau d'habitudes immatérielles, qui se perdent vite, mais ô combien nécessaires !

Le lien social est d'abord un faisceau d'habitudes dont on ne se rend même plus compte : on se déplace, on se rencontre, on pratique des activités ensemble. Une promenade en ville ? Sortir au cinéma ? Aller au marché ? Inviter des amis à boire un verre ?

Ces activités, banales et quotidiennes pour la majorité d'entre nous, sont souvent inaccessibles à nos aînés en situation d'isolement familial et amical. Un conjoint disparu, une mobilité réduite, une santé fragile, des revenus diminués..., nombreuses sont les raisons qui isolent les seniors et les menacent d'exclusion sociale. Et, avec le confinement dû à la crise du Covid-19, les personnes isolées l'ont été encore davantage, avec les risques que cela présente sur leur santé... Sans parler

du fait que nous avons tous fait, pendant cette période hors norme, l'expérience de cet isolement... Cela rend sa prévention d'autant plus légitime et nécessaire pour le monde d'après !

Selon la Fondation de France, une personne âgée sur quatre (27%) est, en temps ordinaire..., socialement isolée. Cela représenterait 1,5 million de Français de plus de 75 ans. C'est pourquoi **lutter contre la solitude des seniors, notamment en encourageant les relations entre les générations, est l'une des missions prioritaires d'AG2R LA MONDIALE.**

# Du lien à développer entre voisins compte tenu de l'anonymat des grands ensembles

Ainsi, par exemple, nous soutenons Voisins Solidaires, dont nous avons accompagné la création pour être encore plus « créateurs de lien social ». Avec son fondateur, Atanase Périfan, nous avons, en effet, l'ambition d'aller plus loin que la Fête des Voisins, qu'il avait également créée quinze-an avant.

Avec ce nouveau dispositif, il s'agissait de donner l'occasion aux habitants d'un même immeuble, quartier, pâté de maisons, de prolonger les échanges tout au long de l'année (cf. Chapitre V comme Voisin pour en savoir davantage).

Et nous ne regrettons pas d'avoir soutenu cette aventure humaine à la lecture du nombre de téléchargements du kit « *Coronavirus : Et si on s'organisait entre voisins* », plus de 650 000 en l'occurrence, tant il fut utile à l'encouragement et la facilitation des solidarités de voisinage pendant la période de confinement !

## Du lien à recréer dans les campagnes, où les lieux de vie partagée font défaut

« InSite vise à une meilleure couverture de trois zones blanches dans notre société. »

Nous attachons également à (re)tisser les solidarités de proximité dans les villages, comme en témoigne notre soutien à notre partenaire InSite depuis son démarrage au printemps 2019 en Occitanie.

InSite vise à une meilleure couverture de trois zones blanches dans notre société. La question de la jeunesse, dont nous avons toujours une image assez fautive, la question des territoires ruraux, même si les "gilets jaunes" ont fait un peu émerger cette problématique, et le lien social, le Bien vivre ensemble et le faire ensemble.

L'association a été créée à partir du constat que, dans les territoires ruraux, des choses extraordinaires se mettent en œuvre grâce à des héros du quotidien, à la fois des maires ruraux, des responsables d'associations, des paysans qui tous les jours inventent des choses fantastiques, mais qui ont trois critères :

- Pas de moyens financiers ou très peu ;
- Pas de moyens humains ou très peu ;
- Dans le plus grand anonymat et dans des zones très isolées.

### Autre constat fondateur

Il y a une jeunesse extraordinaire dans ce pays, qui a envie de s'impliquer et de s'engager.

Et nous avons voulu relier ces énergies en inventant un concept un peu étrange, mais qui commence à faire ses preuves, celui d'un ERASMUS rural. En effet, nous avons dit à des jeunes : « vous allez vivre une expérience humaine extraordinaire dans des villages français de moins de 1000 habitants ».

Des villages de ce type, il y en a énormément dans notre pays. De ces endroits où nous avons tellement, soi-disant, de mal à aller, où tout est tellement diffus et compliqué. Les besoins de liens sont donc légion ! Nous avons donc créé des co-locations de deux à trois jeunes en service civique, qui viennent vivre un « petit pas de côté » pendant 6 mois. Ils apportent aux héros du quotidien de nos campagnes leurs bras, leurs yeux, leurs jambes, leurs compétences... Et, pendant leur temps libre, ils ont également comme mission d'aller au contact des personnes âgées, notamment celles isolées, pour les écouter, vivre de petits moments de vie avec elles, les aider en matière de numérique et/ou d'administratif, dans leurs déplacements, etc., le tout en les considérant à égalité de droits et de dignité, avec la plus grande bienveillance possible.

Sommaire



# Nos engagements en matière de développement de lien social augmenté

## Comment maintenir le lien ?

AG2R LA MONDIALE entend servir cette exigence sociétale par quatre engagements concrets :

- Détecter les personnes âgées isolées et aller au-devant d'elles ;
- Favoriser la mobilité des séniors et faciliter leurs sorties ;
- Promouvoir l'engagement bénévole pour accompagner les plus isolés et vulnérables ;
- Développer la solidarité de proximité pour des liens riches au quotidien.

## Les fondamentaux du lien réussi

Un réseau se constitue autour d'un centre, une communauté forte repose sur un noyau dur, une toile intègre un principe d'unité. Un collectif citoyen n'est vivant que par les échanges entre ses participants.

## Comment se constitue ce lien ?

Répondre à cette question, c'est comprendre les fondements d'une société, quelle qu'elle soit. Au moins quatre éléments transforment un groupe informel en communauté forte :

- Le premier est la **convivialité**. Les gens se réunissent parce qu'ils se sentent bien ensemble. La dimension du plaisir est importante, car elle crée l'envie très simple, affective, spontanée, d'être ensemble et de trouver des activités communes ;
- Ensuite, il y a la **dimension pratique** : il faut que le lien soit possible. C'est ici que la problématique du transport est clé : une personne isolée qui ne peut plus se déplacer, quelle que soit son envie, ne pourra pas venir à une réunion de partage. Mais si la convivialité et l'amitié sont vraiment présentes, une solution d'entraide pourra se dégager plus facilement ;
- Le lien est également alimenté par **des résultats satisfaisants**. Une chorale ne se réunit pas seulement pour travailler, mais veut proposer des concerts, des enregistrements, qui traduisent une utilité sociale qui soude d'autant plus les participants. Contribuer à la joie partagée, donner une dimension publique à ses efforts, voilà une reconnaissance qui alimente la force du lien, le plaisir d'avoir réussi quelque chose ensemble ;
- Un lien durable est **un lien qui se renouvelle**. Le lien grandit ou dépérit, il ne peut pas être conservé en l'état. Le changement, la capacité à créer de nouvelles activités, à s'adapter à de nouvelles situations, sont des signes de vitalité pour une communauté. Accepter de manquer un atelier informatique et le remplacer par un atelier de peinture, ou le faire par hasard parce qu'on s'est trompé d'un jour..., faire de nouvelles rencontres, etc., tels sont les changements qui donnent de la vie, qui inscrivent un peu de nouveauté à des activités parfois trop régulières.

# Des Sociétales, facteurs de lien, ouvertes pour créer de nouveaux liens

Le réseau de la cinquantaine d'associations de retraités d'AG2R LA MONDIALE, les Sociétales, rassemble les initiatives de plusieurs milliers d'adhérents sur l'ensemble de la France pour proposer toutes sortes d'activités – du théâtre au Tai Chi, de l'informatique aux concerts, des visites guidées à la formation aux premiers secours, etc. (cf. chapitre S comme Sociétales pour en savoir davantage).

Ce réseau naturel ne vit pas en vase clos : il catalyse les liens entre les adhérents bien sûr, mais aussi entre les Sociétales et associations et citoyens concernés par ces opportunités. Car c'est bien là l'ambition d'un lien réussi : qu'il puisse rayonner au-delà de son périmètre naturel pour toucher tous ceux qui en ont vraiment besoin. Et la réciproque est vraie, puisque l'ouverture d'un collectif sur l'extérieur renforce généralement les liens au sein de celui-ci...

Grâce aux liens tissés dans le cadre des activités proposées par les Sociétales, un grand nombre d'adhérents, qui auraient pu se retrouver isolés compte tenu du confinement, ont pu bénéficier d'appels conviviaux de la part d'autres membres de

leurs associations, de petits services de leur part... Sans parler du fait que, très vite, la Fédération des Sociétales a organisé des dispositifs d'interaction avec les adhérents connectés de l'ensemble du territoire national, via la mise en place de lettres d'information, de séquences de Facebook Live sur des sujets pratiques, de sessions culturelles via Happy Visio, etc, pour permettre d'entretenir le lien à distance et d'encourager les solidarités de voisinage.

C'est pourquoi, forts des apports constatés pour nos adhérents en période de crise, nous allons, à présent, faire en sorte de pouvoir faire bénéficier les communes qui le souhaitent de notre expérience en matière d'animation d'associations de retraités sur des sujets de société, pour qu'elles créent des associations dans le même esprit...

Et, puisqu'il est important que les personnes puissent se réunir, en plus des échanges numériques qui favorisent un lien social « augmenté », nous proposerons, dans le même temps, aux élus locaux, de bénéficier de nos expertises en matière de création de tiers-lieux.

## Le secret du lien vivant

L'animation d'une Sociétale ou d'un collectif citoyen ne se fait pas toute seule. Elle demande énergie, sens de la relation, délicatesse des attentions, résolution de problèmes... Pas de collectif sans un leadership fort et avisé. Tout le monde conviendra que le lien n'est pas le produit automatique d'un bon programme d'activités et encore moins du paiement d'une cotisation. Ce « service minimum » est certes utile, mais il constitue un « collectif de contraintes », pas encore un lieu de vie.

Le « je ne sais quoi » qui transforme le collectif en lien vivant est parfois mystérieux. Il est fait de petites attentions, de communications positives, de bouche à oreille, d'expériences réussies...

Il suppose l'écoute des autres, l'ouverture à des personnes qu'on n'a pas forcément choisies, le bien vivre ensemble avec toutes les valeurs qui le composent. Un cocktail d'humanité qu'il fait bon vivre.

Et il suppose également des conditions matérielles dont nous voulons à présent partager l'ingénierie avec toutes les communes de France qui le souhaiteront pour le mieux vivre ensemble et la prévention des risques induits par un confinement tel que celui que nous sommes en train de vivre...



## comme Makers

Par **Christophe Raillon**, Directeur Maker France et Pascal Sagnol, Responsable Développement et Prospective Maker Faire France

« Faire soi-même nous change et lorsque l'on change c'est le monde qui change ! »

Dale Dougherty - Fondateur du Magazine « Make » et de Maker Faire.

### Façonner le futur

Aux quatre coins du monde, le mouvement Maker regroupe une communauté de personnes qui veulent devenir meilleures et aussi rendre le monde meilleur. Partant de l'idée que désormais chacun peut innover, qu'il n'est pas nécessaire d'être un expert pour faire évoluer les choses, les Makers se sont emparés de nouveaux usages, et souvent de nouvelles technologies, pour transformer leurs idées en produits concrets et utiles, pour eux et pour les autres.

### Qui sont les Makers ?

Inventeur, créatif, et adepte du Faire, l'Homme a toujours créé, bricolé, fabriqué, pour transformer son environnement. Aujourd'hui, avec l'essor des nouvelles technologies, la pratique se généralise. Elle se diffuse aussi à l'échelle planétaire grâce aux réseaux sociaux, aux fablabs connectés les uns aux autres, aux événements propices au partage et à la coopération. C'est ainsi qu'est né le mouvement Makers, aux États-Unis au début des années 2000. Depuis, il ne cesse de grandir, de fédérer des partisans de la fabrication d'objets. En France, le mouvement prend de l'ampleur. L'ObSoCo dans son dernier Observatoire du faire, dénombreait 11 millions de Makers dans l'Hexagone, soit 1 Français sur 4.

Sommaire

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

## Qu'apporte le mouvement Maker

Des choses incroyables ! Le mouvement Maker encourage à la curiosité, à l'exploration, à l'apprentissage, à l'intelligence collective. Il redonne à chacun le pouvoir de faire, d'inventer. Et les résultats sont époustouflants ! Par leur curiosité, leur capacité d'apprendre, de se tromper, de rebondir, de partager, les Makers sont des citoyens, acteurs de leur quartier, leur ville, leur environnement... Ils ont en eux le pouvoir de faire émerger des solutions nouvelles, des projets concrets. Certains créent des prothèses en impression 3D, d'autres, adeptes des *low tech* créent un chauffage solaire dont les plans sont proposés en open source pour que chacun puisse le reproduire, d'autres encore implantent un fablab au sein d'un établissement médico-social où, avec les patients, ils inventent des objets qui leur sont utiles. Dans tous les domaines, les Makers ouvrent la voie vers de nouveaux horizons, souvent plus responsables, solidaires et durables.

## Quel est rôle de Maker Faire dans ce mouvement

Maker Faire est l'événement de référence du mouvement Maker à travers le monde avec plus de 400 éditions dans 44 pays. À chaque édition, c'est le même phénomène. Des milliers de passionnés, d'experts ou de débutants se rencontrent, partagent l'envie de créer, de fabriquer, de détourner, de réparer... Dans l'Hexagone, Maker Faire France, producteur de ces événements s'est donné pour mission de démocratiser, avec les Makers, la culture du faire. Nous agissons comme un révélateur, accompagnant les Makers en devenir ou déjà confirmés. Nous créons des passerelles utiles et profitables entre les communautés et leurs écosystèmes. Et surtout, nous invitons le grand public à rejoindre le mouvement, persuadés que faire soi-même nous change et que lorsque l'on change c'est le monde qui change !

## AG2R LA MONDIALE et le Maker Faire

Forte d'une immersion de trois jours dans cette communauté, à l'occasion du Maker Faire Paris fin novembre 2019, la Direction des Activités sociales a été convaincue que des liens durables devaient être tissés.

Il nous est en effet apparu que les Makers peuvent venir en soutien à la fois :

- À nos projets en matière d'habitat sur les questions d'autonomie (aménagement intérieurs, mobilier urbain adapté, nouvelles solutions de mobilité...) et de développement durable (lutte contre la précarité énergétique, économies d'eau...);
- À nos labs, regroupés au sein du Lab virtuel Usages & Autonomie pour la co-construction de solutions répondant aux besoins et envies des seniors (voir détails dans le chapitre R comme Recherche et développement) et à ceux de nos partenaires, dont, en particulier, le FabLab Domotique & Inclusion de Familles Solidaires ;
- À nos partenaires associatifs qui ont besoin de bricoleurs inventifs, rompus à l'usage des technologies les plus récentes et soucieux de développement durable, tant pour aménager leurs locaux et sites d'accueil des publics, notamment des tiers-lieux, que pour réparer les objets qu'ils collectent à des fins de revente caritative ou de don à des personnes dans le besoin.

C'est pourquoi nous avons décidé, pour développer des coopérations au plan opérationnel, d'être présents sur les événements Maker Faire France de l'année 2020 et d'associer des Makers à plusieurs de nos projets notamment dans les Hauts de France, en Île-de-France et en Centre Touraine.

La crise du Covid-19, survenue depuis la signature du partenariat, n'a fait que confirmer notre intuition puisque de nombreux Makers se sont engagés socialement dans la production de masques, visières, valves de respirateurs artificiels.

Si après cette lecture vous vous sentez Maker, n'hésitez pas à vous engager dans cette riche communauté au service de l'action, de la société et du futur :

<https://france.makerfaire.com>



## comme Nature

Par **Serge Guérin**, Sociologue et Docteur en sciences de la communication, expert de la séniorisation et créateur des États Généraux de la séniorisation

Réussir la double transition écologique et démographique compte pour un défi majeur à relever. La société de la vie plus longue invite à sortir du cadre, à réfléchir autrement sur les conditions de la production de richesses et sur les conditions du vivre-ensemble.

Transition écologique et démographique sont très largement liées. Une approche commune et féconde qui conduit à une pensée politique de la longévité.

Face au vieillissement et à la diminution des marges d'interventions publiques, l'enjeu est d'imaginer et d'inventer une société « plus durable », en cohérence avec l'avancée en âge. Après tout, ceux qui inventent le développement durable ce sont les vieux puisqu'ils vivent plus longtemps ! Ils durent plus longtemps... Eux-mêmes nous prouvent que cette société durable existe. Le système publicitaire, base du modèle économique, préférerait, d'une certaine façon, une démographie où on disparaîtrait vers 50 ans, parce que du coup les nouvelles générations se renouvellent, achètent des machines à laver, des frigos... Alors que les générations qui vivent plus longtemps conservent les produits plus longtemps, consomment moins, savent mieux décrypter le boniment commercial...

Au-delà de l'espérance de vie, le fait de vivre plus longtemps a et aura des effets sur la durée de vie de l'ensemble des objets produits. Le monde de la production et le domaine du marketing devront s'adapter à cette nouvelle donne. La logique de l'obsolescence programmée s'affronte à celle du pouvoir d'achat, de la culture du recyclage et de l'évolution des repères temporels liés à la longévité. L'allongement de la vie est bien la marque d'une transformation de la société et de la nécessité de s'inscrire dans une réflexion autour d'une économie qui se développerait sans s'appuyer sur une croissance quantitative sans âme et sans avenir. Une société de la vie longue implique aussi d'inventer des circulations plus douces, plus lentes, pour permettre à ces personnes de conserver leur autonomie. Ces circulations contribuent à préserver la santé des personnes concernées comme les ressources de la terre. Loin de privilégier les seuls âgés, cette approche concerne l'ensemble de la population.

**Personne n'est perdant à ce que les marches pour monter dans les bus soient supprimées !**

Sommaire

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

La séniorisation de la société marque cette deuxième transition démographique que nous vivons. Il ne s'agit plus de la diminution de la fécondité liée à l'enrichissement des ménages et la baisse de la mortalité infantile, mais de l'allongement de la vie en raison de la diminution de la mortalité des âgés. Cette nouvelle mutation implique des effets économiques, sociaux et sociétaux. Les séniors d'aujourd'hui invitent à réfléchir à une société où la production de richesses ne dépende pas seulement des personnes en emploi. Le retraité qui fait pousser des tomates dans son jardin ne les produit pas seulement pour lui, mais aussi pour ses proches, ses voisins, peut-être même en vend-il quelques-unes. Ou encore il fait du troc. Environ 15 % des fruits et légumes consommés en France échappent totalement au marché ! De même, celui qui au lieu d'acheter une table, la fabrique, souvent à partir de matériaux de récupération, pratique l'économie circulaire sans le savoir... Dans les deux cas, il n'y a pas de « travail officiel » et pourtant, il y a bien de la création de « valeur » comme disent les économistes. Mais elle ne se mesure pas dans les statistiques. Potentiellement, il y a ainsi 15 millions de retraités qui sont en activité, même s'ils ne sont pas en emploi. Ajoutez les cinq millions de chômeurs, dont la plupart ne restent pas les bras croisés, les étudiants, les femmes au foyer... Cela fait du monde ! L'un des défis majeurs qui nous attendent tient aux moyens de valoriser, soutenir les activités hors travail qui contribuent au développement soutenable de la société. Comment mieux organiser la vie de travail et la vie d'activité ? Il y a ici, une notion féconde.

La double transition nécessite un regard global. Reprenons l'exemple de notre jardinier. Produisant une partie de son alimentation, il gagne en pouvoir d'achat et dispose de fruits et légumes de bonne qualité et exempts de pesticides. Il a donc contribué à moins polluer tout en étant, sans doute, incité à manger plus sainement et à encourager ses proches à faire de même. Il pratique une activité physique, ce qui est important pour sa santé et la meilleure façon de contribuer à lutter contre les risques de chute ou l'obésité. Le jardin peut servir de support à des échanges et des relations avec les voisins... Pour saisir ces dynamiques complexes, la Nobel d'économie Elinor Olstrom parlait de polycentricité.

## « La séniorisation de la société marque cette deuxième transition démographique que nous vivons »

En plus, c'est joli un jardin, les voisins apprécient. Je me souviens avoir visité un jardin partagé situé dans un quartier social, La Roseraie, et animé par la Régie de quartier d'Angers et réalisé avec des résidents d'une maison de retraite. C'est la beauté du jardin qui était citée en premier par les enfants et les voisins interrogés. Mais le jardin favorisait aussi la rencontre des différents habitants du quartier avec les personnes âgées.

Enfin, une société plus soutenable implique de faire évoluer le regard sur les personnes, en particulier les plus fragiles. De la personne qui fait son jardin, construit un meuble ou améliore un habitat, on ne parle plus du retraité, du chômeur ou de la personne en déficit d'autonomie, mais du jardinier, de l'artisan, du bricoleur... C'est celui qui fait pousser de bonnes tomates, réussit une belle table ou fait gagner des mètres carrés ou du confort. Pour l'estime de soi, c'est tout de même pas mal ! Tout cela a des effets positifs, d'abord sur la santé. Et cela jouera aussi sur le déficit de la Sécurité sociale puisque la consommation de médicaments et d'actes de soin s'en trouve réduite, libérant donc des moyens publics. Cette dynamique positive, en favorisant la limitation de la consommation, y compris médicale, contribue à la préservation des ressources de la planète. Là encore, on voit bien le lien entre transition écologique et transition démographique...



## comme Outil

Par **France Bénévolat**, Association partenaire d'AG2R LA MONDIALE en matière de bénévolat et de L'Outil en Main pour le recrutement de bénévoles et **Alain Lehebel**, Président de [L'Outil en Main](#), que le Groupe accompagne dans son ouverture à de nouveaux publics

Depuis la fin de sa vie professionnelle, Jean-Luc, ancien cadre bancaire, s'investit dans une association de L'Outil en Main, dont le premier objectif est d'initier les enfants de 9 à 14 ans aux métiers de l'artisanat.

Comme de nombreux salariés au bord de la retraite, Jean-Luc, cadre bancaire dans le domaine technique, s'inquiétait : « *Que vais-je bien pouvoir faire une fois ma vie professionnelle achevée ?* ».

Une première solution s'impose à lui : poursuivre son activité en se mettant à son compte. Ce qu'il fait. Mais trois ans plus tard, à l'âge de 68 ans, le problème se repose. Il raconte : « *Un jour, ma fille, qui exerce le métier d'ergothérapeute, m'a remis la brochure d'une association qu'elle venait de rencontrer à un salon des séniors. Ce fut le déclic. Le soir même, j'écrivais une lettre de candidature et c'est ainsi que je me suis engagé dans le bénévolat* ».



Sommaire

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

## De 9 à 14 ans

Cette association, L'Outil en Main, vise à « initier des enfants aux métiers manuels et du patrimoine » et, plus précisément, à ceux âgés de 9 à 14 ans. Sur les quelque 200 implantations locales dont elle dispose sur le territoire national, près de 150 métiers sont concernés.

Certains sont traditionnels à l'image de la menuiserie, la plomberie, l'électricité ou la coiffure. D'autres le sont moins comme ceux de la prothèse dentaire ou de la broderie.

Jean-Luc, pour sa part, est bénévole depuis deux ans à la structure locale de Boulogne-Billancourt dont il est le secrétaire. Pas de rapport, a priori entre ses anciennes fonctions de cadre bancaire, même technique - il s'occupait de téléphonie chez son dernier employeur - et l'artisanat. « Ah, tout de même, j'étais amateur du travail du bois ! », se défend-t-il en riant. Très différent, néanmoins, des trois anciens pros - ébéniste, électricien et peintre - qui font partie de son équipe locale.

Si sept sont retraités, trois ne le sont pas. C'est le cas d'une mère au foyer animatrice d'un atelier de modelage, d'une jeune femme d'une quarantaine d'années travaillant dans l'assurance qui, elle, anime un atelier d'arts plastiques et, enfin, d'une autre, âgée de 35 ans.

Enfin, au coup par coup, selon les opportunités, on peut inclure des intervenants toujours en activité professionnelle comme un plombier, un ébéniste restaurateur de meubles et même des brodeuses rencontrées il y a deux ans à un forum des associations. Tous sont bénévoles.

## Deux heures le mercredi

Sur l'ensemble de l'année scolaire, les enfants sont mobilisés deux heures les mercredis après-midi. Mais sans être spécialisés. Ils sont en effet initiés à l'ensemble des métiers proposés. « J'ai été très surpris de voir comment ces enfants, des garçons pour 85 % d'entre eux, s'impliquaient, y compris ceux que j'appellerais les petits caïds », s'émerveille Jean-Luc qui explique en quoi son expérience de bénévole est enrichissante sur le plan personnel : « Quand on est retraité, ça oblige à avoir une vie sociale. À cet égard, je suis particulièrement attaché à cet esprit de transmission de savoir-faire intergénérationnel entre des seniors et des enfants ».

Entre sa présence les mercredis, la préparation de l'atelier, son nettoyage et son rangement, la recherche d'idées de travaux à réaliser et l'administration de la structure, Jean-Luc estime son activité bénévole à deux jours par mois. « Mais dans ma tête, c'est trois jours par semaine », ajoute-t-il en souriant.

Et encore, ne compte-t-il pas le temps qu'il consacre à monter une autre structure de L'Outil en Main... dans le Finistère. Il va en effet bientôt déménager dans ce département où il a acheté une maison il y a deux ans et demi. Et pas question, bien entendu, d'abandonner l'association. « J'ai déjà trouvé comment constituer le bureau et j'ai commencé à poser des jalons pour trouver des bénévoles », annonce-t-il toujours optimiste.

## Le soutien d'AG2R LA MONDIALE au nouveau projet de L'Outil en Main

L'Outil en Main a démontré ses riches apports, à la fois pour le mieux vieillir des retraités engagés et pour le mieux grandir pour les jeunes.

Et, grâce à son approche intergénérationnelle, elle constitue un formidable levier pour les dynamiques du vivre ensemble sur les territoires.

Elle est, aujourd'hui, forte de ses :



**25 ANS**  
D'EXPÉRIENCE



**200**  
ASSOCIATIONS



**150**  
MÉTIERS



**5 000**  
BÉNÉVOLES



**3 200 ENFANTS**  
BÉNÉFICIAIRES



**dans 59 DÉPARTEMENTS**  
**sur 12 des 13 RÉGIONS FRANÇAISES**

Sommaire

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Et, à ce titre, elle souhaite, compte tenu des évolutions et attentes de la société dans les domaines du bien vieillir, de l'engagement citoyen, de l'éducation, de l'emploi, du développement durable..., se positionner en « architecte de l'avenir » et sollicite la reconnaissance d'utilité publique.

Dans un contexte économique où le redéploiement de l'apprentissage est primordial, le concept de L'Outil en Main se positionne comme une référence, en amont, pour l'orientation des jeunes. De nombreux enfants ayant fréquenté ses ateliers ont choisi leur orientation professionnelle grâce à elle. Et bon nombre d'entre eux s'installent à leur compte, contribuant à maintenir l'activité dans les territoires et à faciliter les transitions d'entreprises artisanales.

En effet, grâce à L'Outil en Main, peuvent être formés des repreneurs pour des TPE/PME et des salariés pour tout type d'entreprise ayant recours à du travail manuel.

Et L'Outil en Main a également fait la démonstration des apports de l'accompagnement d'autistes dans leur parcours d'intégration professionnelle.

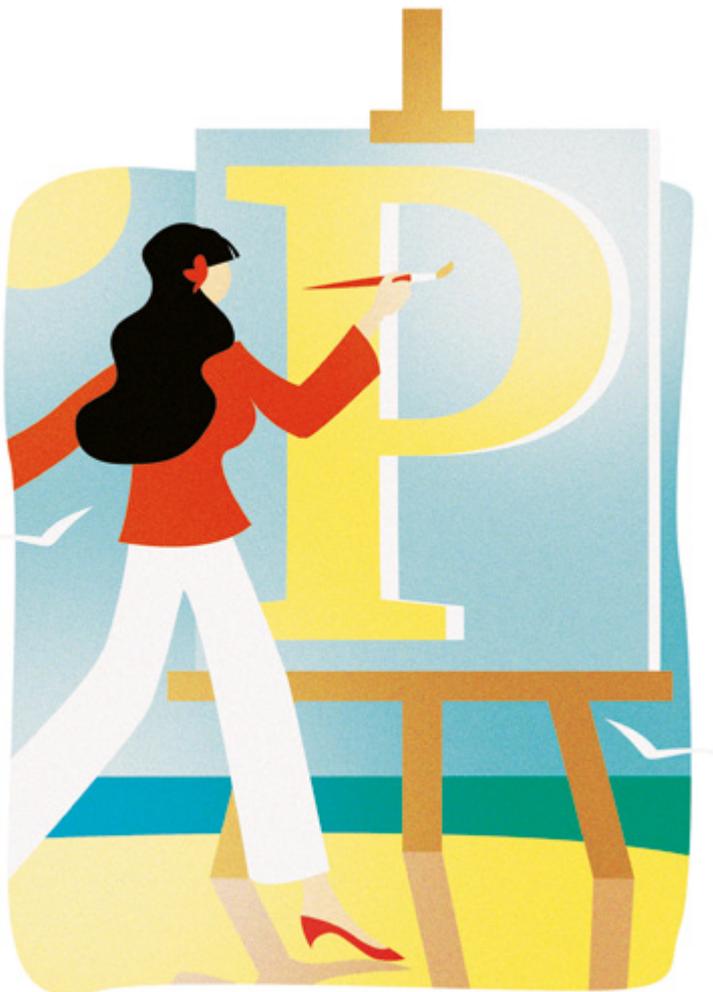
Sans parler du fait que, toujours grâce à L'Outil en Main, les artisans peuvent non seulement espérer avoir des repreneurs pour leurs activités, mais aussi trouver un engagement qui leur permettra de transmettre leurs savoirs et savoir-faire et de mieux vivre leur passage à la retraite qui, pour beaucoup, est souvent ressenti comme une rupture...

L'Outil en Main est donc un partenaire y compris pour des entreprises, de toutes tailles, et doit se rapprocher toujours plus des entrepreneurs pour des bénéfices croisés et même communs :

- Les entreprises, petites et grandes, ont besoin de main d'œuvre sur des activités manuelles ;
- Les artisans ont besoin de repreneurs ;
- Les jeunes ont besoin de débouchés professionnels, mais continuent encore trop souvent à avoir une image négative des métiers artisanaux et manuels ;
- Les demandeurs d'emploi les plus éloignés de l'emploi ont besoin de remise en confiance ;
- Les salariés du secteur des services désireux de se reconvertir vers un travail manuel, par goût et/ou pour aller vivre à la campagne, ont besoin d'une (re)mise à niveau, ou d'une découverte des fondamentaux, avant de se lancer dans un projet de reconversion professionnelle.

C'est pourquoi il est envisagé de diversifier les profils des membres des conseils d'administration en y intégrant des représentants d'équipes de gestion d'entreprises, des salariés des services...

Et cette utilité sociale, économique, solidaire et éducative doit pouvoir bénéficier à davantage de territoires, de jeunes, de seniors, de demandeurs d'emploi, d'adultes en reconversion...



## comme Portrait sociétal

Par **Dominique Gicquel**, président de la Sociétale Nantes Océan AG2R LA MONDIALE et **Nathalie Le Rouzo**, du cabinet [RHésonance](#), en charge de la co-conception et de l'animation du dispositif humain du programme « S'engager pour Bien vieillir »

## Avant le confinement

L'association Nantes Océan est dans sa 27<sup>e</sup> année d'existence, 18 ans en association culturelle, 8 ans en amicale ISICA et dans sa 1<sup>re</sup> année en tant que Sociétale AG2R LA MONDIALE.

Pour tenir 27 ans, nous avons traversé bien des tempêtes qui auraient eu raison de nous si nous n'avions pas innové pour résister. Les 18 premières années nous n'avons jamais eu de subventions, ce sont les adhérents volontaires qui finançaient les actions. Nous étions tous issus d'une entreprise agroalimentaire, on se connaissait bien et nous étions bien en phase sur les projets.

Puis est venu le temps où nous avons, en plus de nos activités culturelles, organisé des sorties de découverte de notre territoire et créé des partenariats avec d'autres associations.

Cet esprit d'ouverture nous a permis de mener des actions en commun plus ambitieuses avec nos partenaires, comme de grandes expositions lors des journées du patrimoine sur des thèmes choisis, « Quand l'art et l'industrie s'emmêlent » en septembre 2019.

Tout en restant sur l'histoire des entreprises et du travail de la région, chaque année nous avons exploré diverses branches d'activité avec l'aide d'adhérents et amis connaissant bien les conserveries, les savonneries, la construction navale, la confection de boîtes en métal et de jouets anciens en tôle, l'apprentissage en entreprise industrielle, l'excellence dans chaque métier en collaboration avec les meilleurs ouvriers de France, l'immigration espagnole et polonaise des années 30 avec des enfants et petits-enfants d'immigrés de cette époque...

Pour développer nos initiatives, nous occupons un local industriel désaffecté que nous voulons sauvegarder conjointement avec le Conservatoire industriel de l'estuaire de la Loire. Une demande auprès de la mission BERN et la Fondation du patrimoine est en cours.

Depuis quelques mois, nous sommes devenus une association affiliée au réseau AG2R LA MONDIALE, la Sociétale Nantes Océan, ce qui nous a permis d'ajouter à nos actions culturelles une dimension humaine et sociétale.

### Sommaire



En 2019, nous avons eu la chance d'avoir deux adhérentes qui se sont formées dans le cadre d'un programme national pour devenir Mentors et encourager l'engagement bénévole dans le cadre du programme national déployé par AG2R LA MONDIALE, « S'engager pour bien vieillir ». Leurs missions : recruter, épauler, et accompagner les bénévoles dans la durée, pour notre association mais aussi celles des environs.

En février 2020, nous avons mené une action phare avec ces mentors et l'appui de la Fédération des Sociétales. Cette initiative a consisté à faire des portraits de seniors dans un EHPA et soumettre à chaque résident un questionnaire simple pour mettre en lumière ses valeurs, son métier, ses talents souvent oubliés.

Certains avaient pour l'occasion convoqué des membres de leur famille pour cette opération, ce qui est un excellent moyen d'encourager les visites et les échanges intergénérationnels, d'offrir aux familles l'occasion de partager des moments de vie dans la joie et la simplicité.

Nous avons également décidé d'inscrire dans les mémoires ce moment de convivialité en concevant une exposition itinérante (« Le temps d'un autre regard »), avec l'ensemble de ces portraits tirés chacun en grand format enrichi d'un texte court parlant de la personne. Une vidéo retraçant l'évènement et un livre photo leur seront également offerts.

Cette approche est génératrice d'idées pour de futures actions et a renforcé notre expérience pour créer des contacts avec cette population souvent délaissée.

Nous avons reçu un accueil très chaleureux au sein de l'établissement et les pensionnaires ont su expliquer en quelques mots avec beaucoup de modestie les temps forts de leur vie.

Nous sommes heureux d'avoir pu laisser aux résidents de cet établissement et à leurs familles de beaux souvenirs qu'ils peuvent regarder pour moins souffrir de l'absence de moments partagés.

## Depuis le confinement

Le confinement a soudainement paralysé toute action à l'égard de nos seniors et toute activité associative. Cette situation a été la porte grande ouverte au repli sur soi et à la démotivation. La question qui se posait était dans quel état d'esprit allons-nous sortir de ce confinement et quand ?

### **Le temps jouait contre nous et il s'avérait nécessaire d'entretenir la flamme !**

Pour cela certains bénévoles, les Mentors et moi-même, pratiquons un certain nombre d'appels téléphoniques à tour de rôle vers les adhérents et les personnes de notre entourage que nous savions isolées. Mais cela ne suffisait pas...

Il fallait « varier le menu » et utiliser beaucoup plus l'outil numérique, en veillant surtout à ce que les efforts faits dans ce sens perdurent après le confinement.

Nous avons donc commencé, pour donner l'exemple, par entreprendre, à court terme, une réunion de bureau en visio-conférence.

Et, comme, en 27 ans d'existence, nous avons accumulé beaucoup de photos et vidéos de nos activités et de nos sorties, nous avons créé un groupe privé sur un réseau social pour échanger ces images et ces souvenirs, tout en veillant à ce que ces actions restent dans des cadres sains et respectueux.

Le temps libre qui nous était imparti dans cette situation devait être propice à la réflexion et nous permettre d'imaginer nos futures actions. Et c'est ce que nous avons fait, notamment grâce au partage, aux idées complémentaires et à l'émulation, permis par le contact à distance avec l'ensemble du réseau des Sociétales AG2R LA MONDIALE (46 associations réparties sur le territoire national, 6 000 adhérents).

J'ai particulièrement apprécié de voir que des connexions à distance se sont mises en place, car j'étais convaincu que nous aurions vraiment besoin de cette tutelle pour la relance post-confinement. Suite à une telle crise, il est en effet très difficile de se relever seul !

« Le confinement a soudainement paralysé toute action à l'égard de nos seniors et toute activité associative. »



comme Questions,

Par **Eric Sanchez**, Directeur Valorisation et Initiatives Sociales à la Direction des Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE et **Tristan Hauck**, Chef de projet engagement sociétal, respectivement directeur et pilote du programme « S'engager pour Bien vieillir » au sein d'AG2R LA MONDIALE

## En réponse à tout ce que vous voudriez savoir sur le programme « S'engager pour Bien vieillir »...

### Toute une philosophie...

Le rôle citoyen et social que peut avoir le sénior dans la société française, acteur et pas seulement bénéficiaire de l'engagement bénévole est immense car chaque personne est une richesse pour le collectif et accepte d'autant mieux une aide qu'elle est elle-même en capacité d'aider.

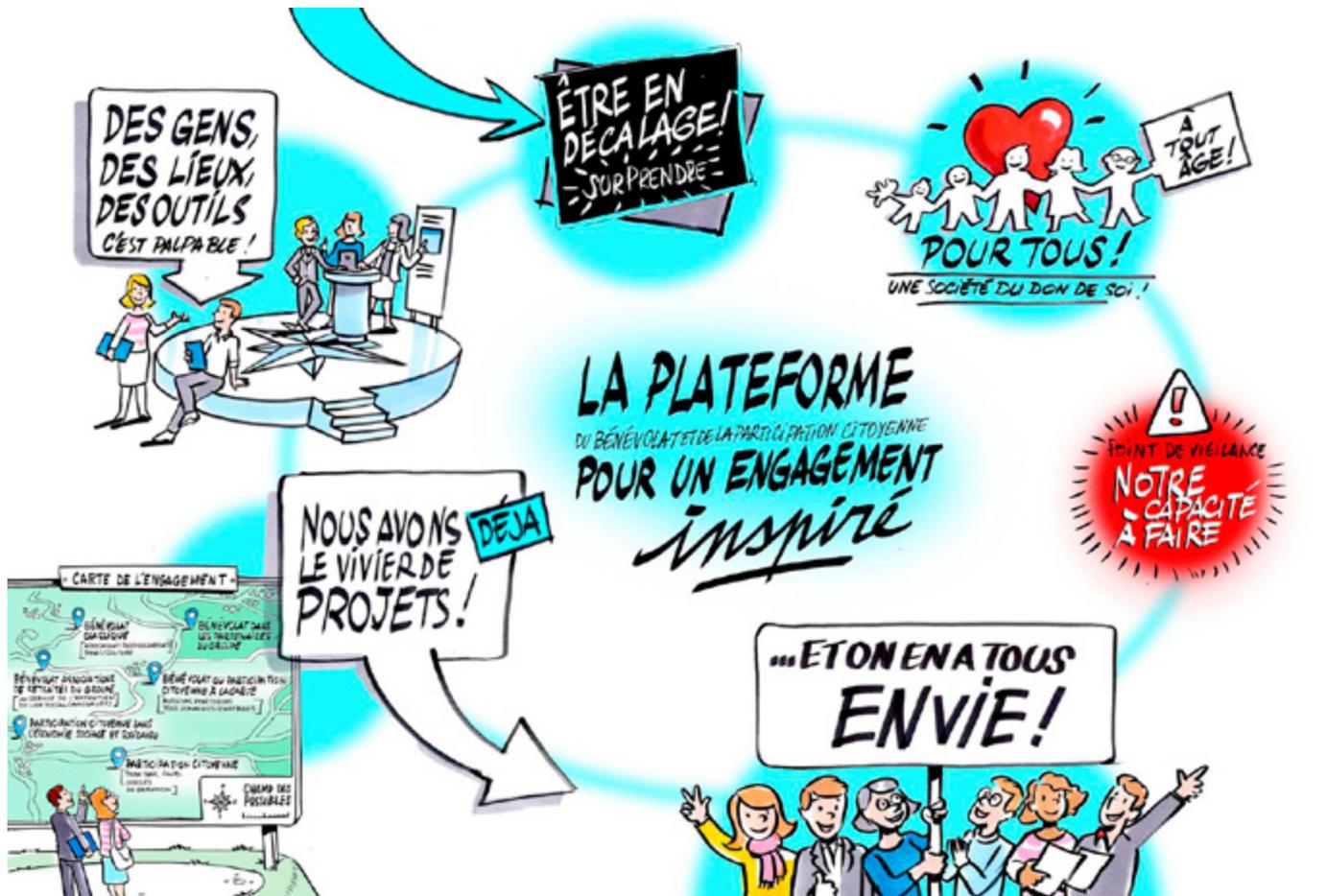
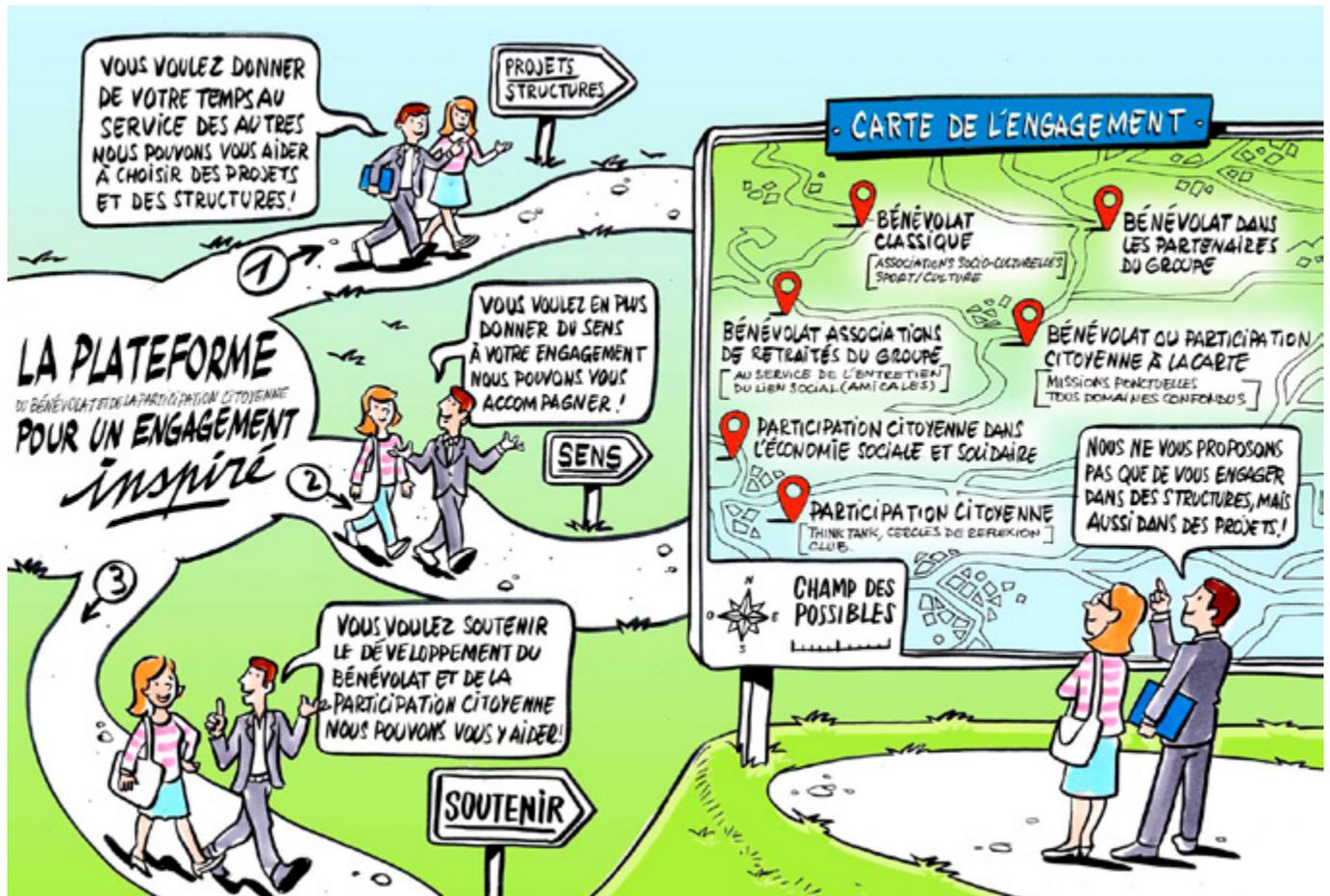
« S'engager pour Bien vieillir » est un programme proposé par AG2R LA MONDIALE pour permettre aux séniors de s'engager dans des actions et projets liés au Bien vieillir.

Cet engagement est « à la carte » et « sur mesure ». Et il est encouragé et facilité pour que chacun puisse se sentir concerné et motivé.

Sommaire

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

# L'âme du Programme



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

## Mais pourquoi s'engager ?

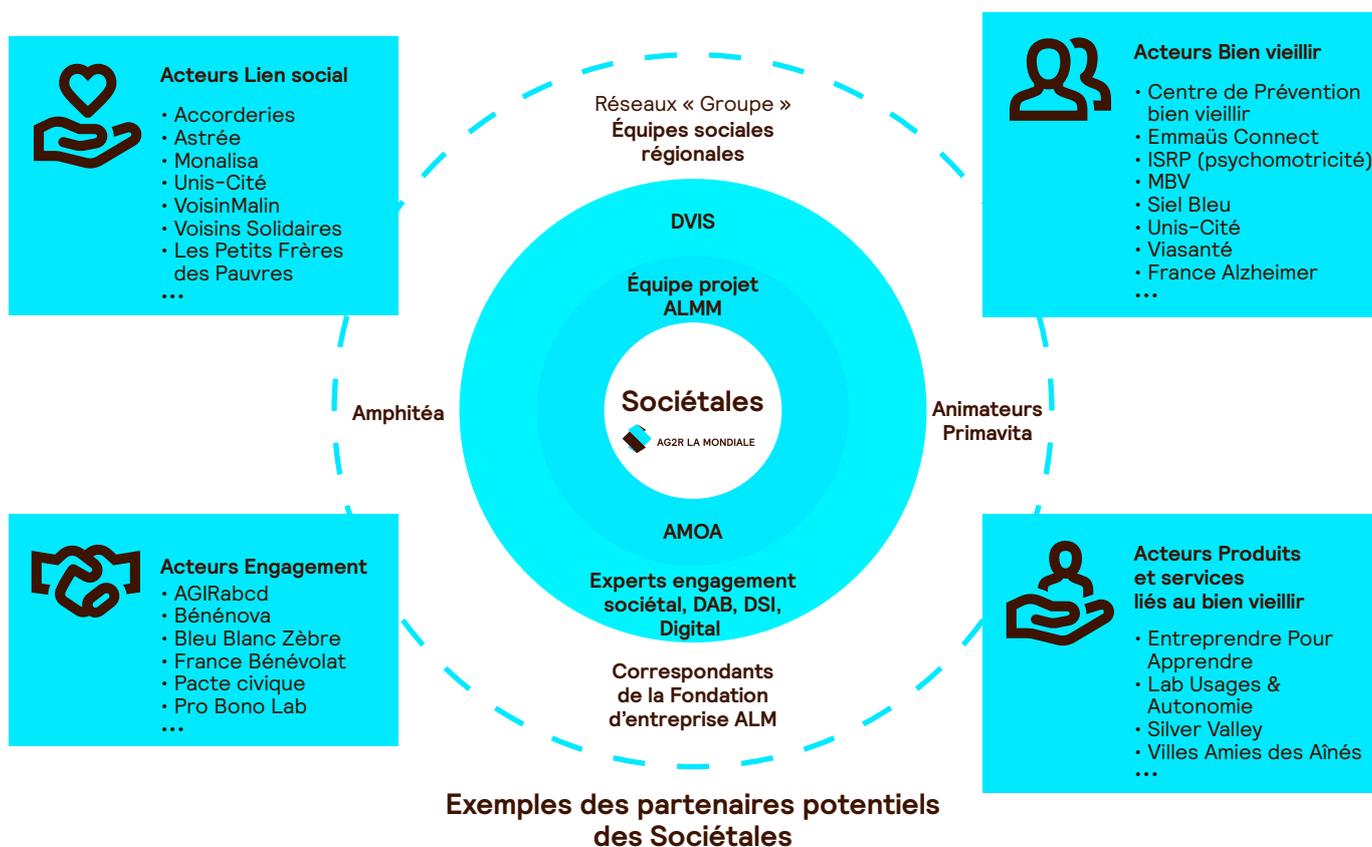
S'engager c'est déjà contribuer à son Bien vieillir grâce au lien social et à l'accès simplifié à des activités de prévention-santé. Et certains engagements permettent de contribuer au Bien vieillir des autres, et plus globalement au Mieux vivre ensemble, en se mobilisant dans des activités de sensibilisation, voire d'accompagnement.

L'ambition de ce projet est d'avoir un effet démultiplicateur sur le Bien vieillir en mobilisant les seniors en complément aux actions-projets que nous soutenons par ailleurs, voire en leur permettant de contribuer à ces projets.

Il s'agit bien d'encourager et de faciliter cet engagement pour que chacun se sente le plus à l'aise possible. Et nous nous appuyons pour ce faire, à la fois, sur :

- Les Sociétales AG2R LA MONDIALE, pour permettre aux adhérents qui le souhaitent d'avoir une action vers les autres seniors, et, de façon plus générale, un engagement citoyen ;
- Les Centres de Prévention Bien vieillir Agirc-Arrco ;
- Nos partenaires, de l'Économie Sociale et Solidaire, experts de l'engagement citoyen et/ou du Bien vieillir.

Le réseau des Sociétales devient, ainsi, un acteur clé de l'engagement sociétal d'AG2R LA MONDIALE, pleinement ancré dans les territoires où ses associations sont implantées.



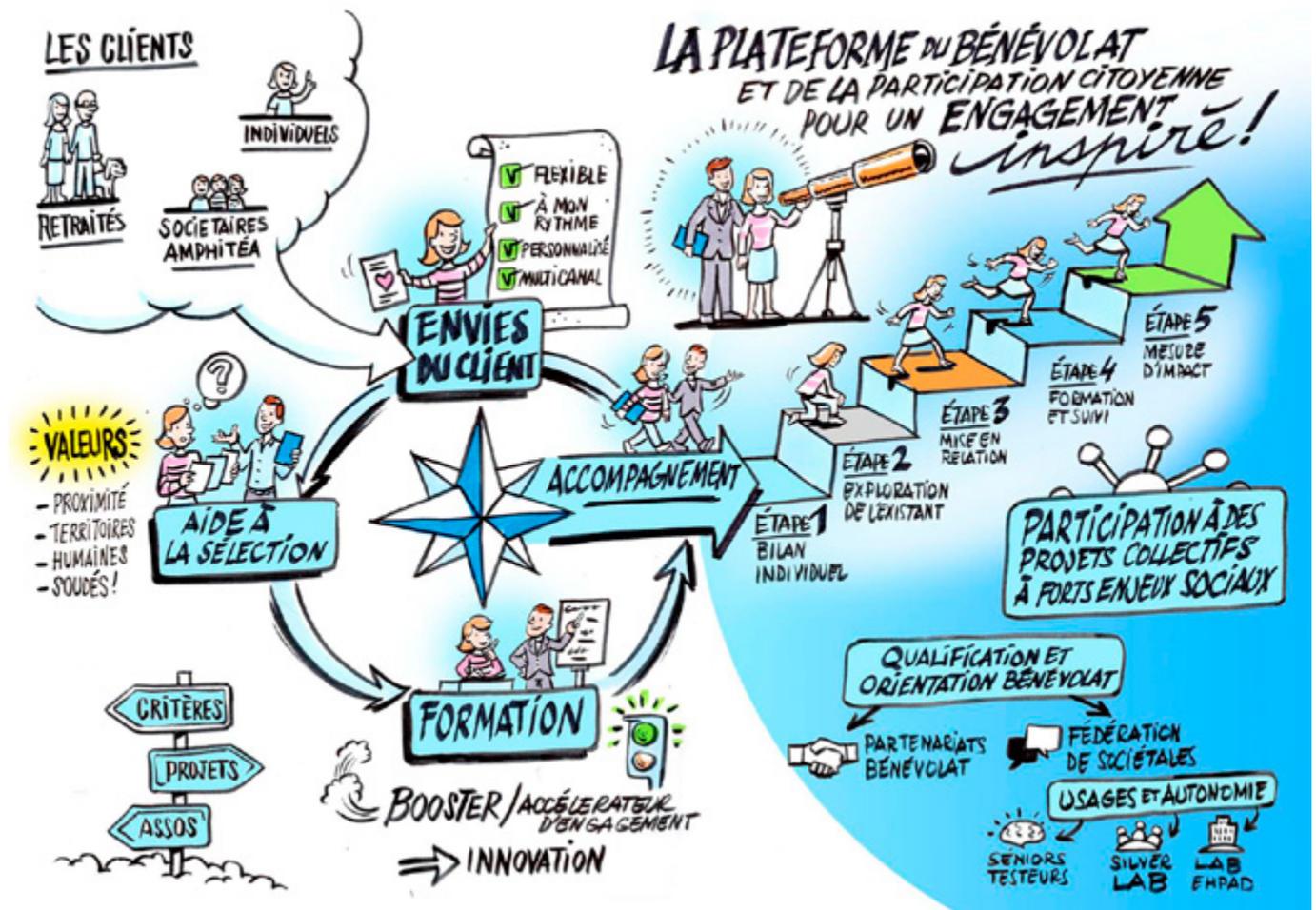
## Pour sa mise en œuvre, le Programme s'appuie sur deux dispositifs phares :

- **Un dispositif de promotion de l'engagement citoyen, pour informer les individus** (actifs en fin de carrière, jeunes retraités et retraités au sens large) sur le champ des possibles (secteur / type / durée / lieu... d'engagement) et sur les accompagnements éventuels assurés par le Groupe et/ou ses partenaires ;
- **Un dispositif d'accompagnement des volontaires pour s'engager, autour d'un réseau de « mentors »** (facilitateurs d'engagement citoyen), constitué au sein des Sociétales, avec l'appui de nos partenaires experts.

Sommaire



## Zoom sur le dispositif d'accompagnement



### Accueillir et mobiliser de nouveaux bénévoles : le parcours des adhérents & le rôle clé des mentors

Nous connaissons les difficultés qu'ont les associations, dont les Sociétales, pour recruter de nouveaux bénévoles. Ces difficultés relèvent pour partie d'une méconnaissance du champ des possibles mais aussi de la crainte qu'ont certains bénévoles de s'investir dans des projets enfermants et chronophages.

Le parcours d'engagement proposé dans ce programme est donc souple, et permet à l'adhérent intéressé par l'engagement ou au nouveau volontaire, non encore adhérent, de s'investir au sein de sa Sociétale et/ou avec les partenaires associatifs du Groupe, selon ses envies et ses contraintes.

Pour trouver une voie qui fait sens pour lui, le sénior qui souhaite s'engager exprime souvent le besoin d'être conseillé, accompagné, guidé par un facilitateur que nous avons appelé « mentor ».

Les mentors sont d'abord des bénévoles ou adhérents des Sociétales, engagés et dynamiques, prêts à donner de l'énergie pour démultiplier l'engagement. Une première communauté de 11 mentors a pu bénéficier d'une formation fin novembre 2019. Et la dynamique reprendra dès la sortie du confinement.

## Qu'est-ce qu'un mentor ?

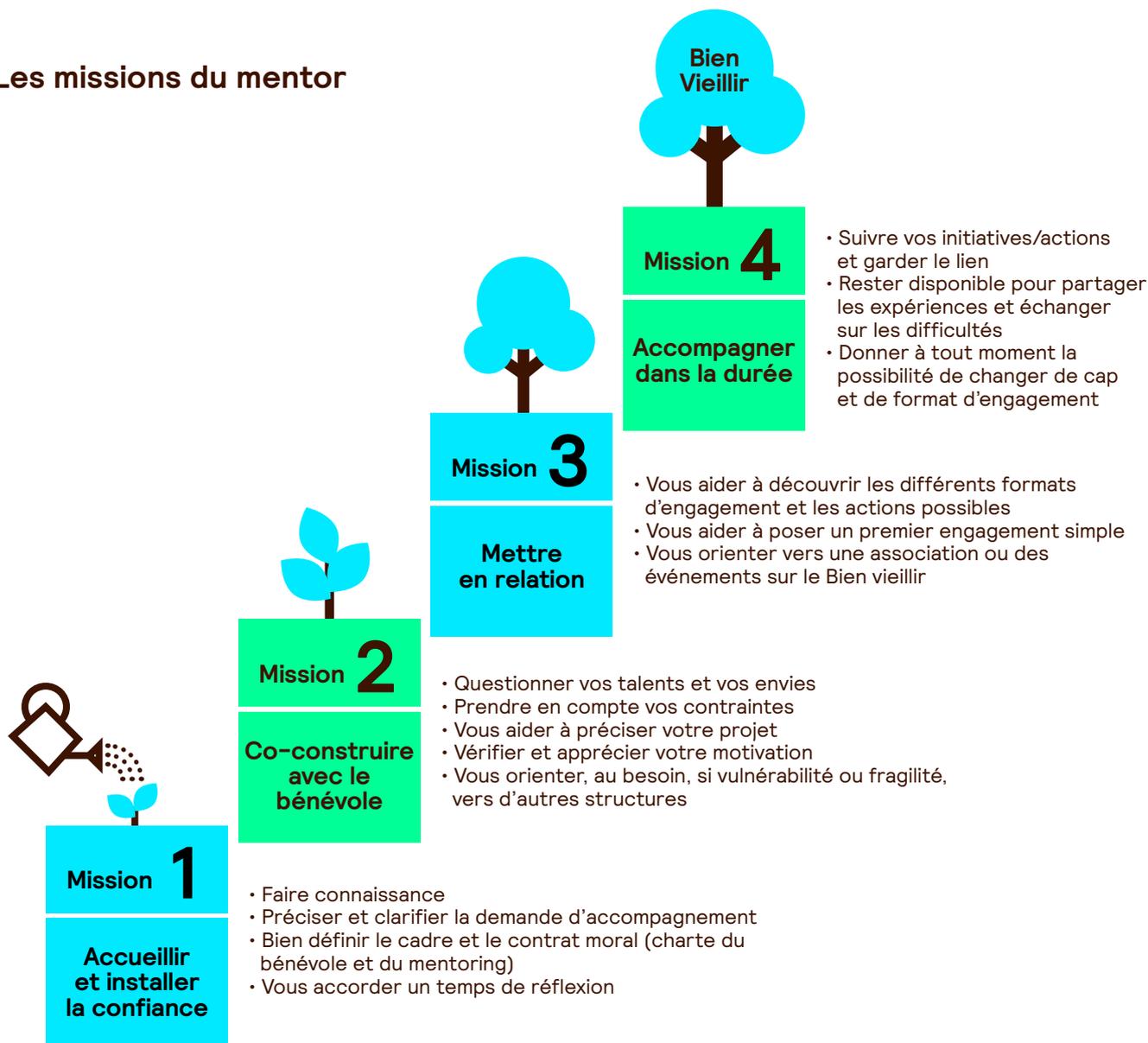
Le mentor guide toute personne qui souhaite s'investir dans du bénévolat et/ou toute autre forme d'engagement citoyen.

Il s'intéresse aux volontés, envies et talents du volontaire.

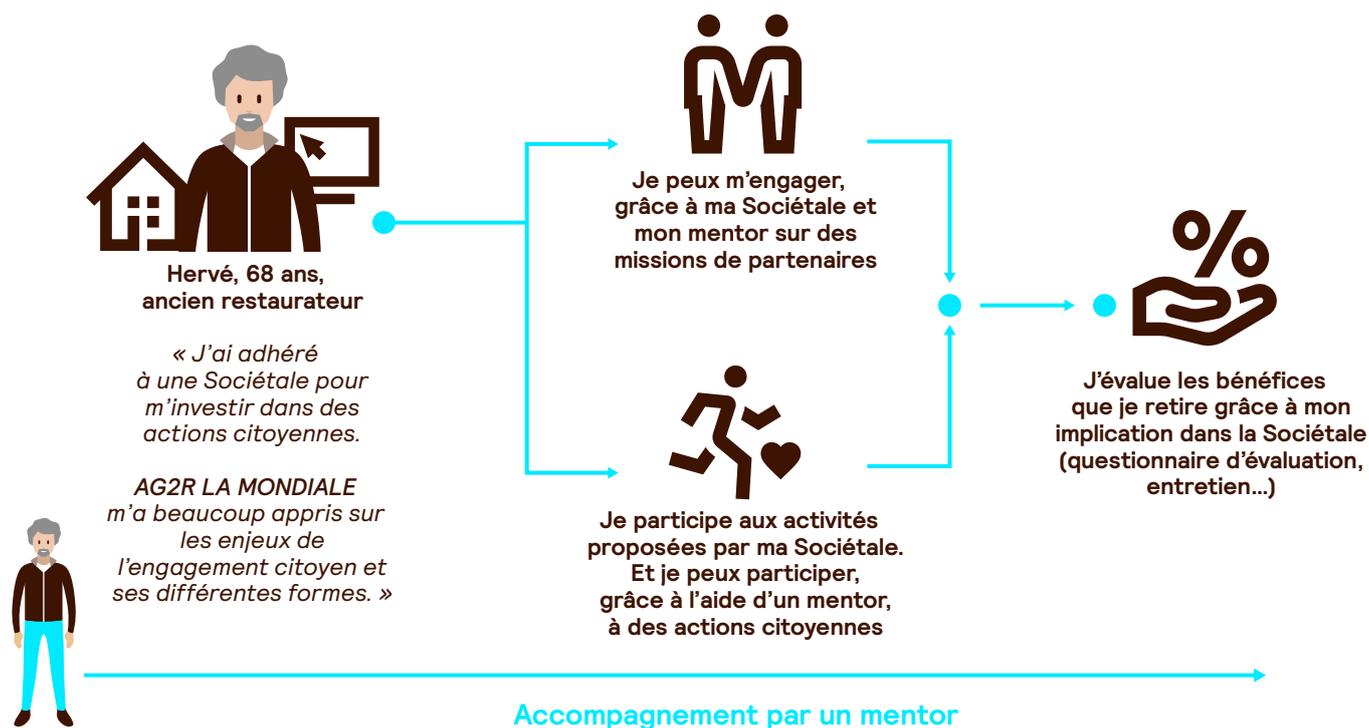
Il prend en compte ses contraintes et réalités de vie.

Il l'accompagne, le sécurise, l'épaulé, l'oriente avec bienveillance, dans le respect de ses aspirations et de son profil.

## Les missions du mentor



## Un parcours d'engagement pour les adhérents, volontaires, des Sociétales



Outre cet accompagnement en présentiel, le programme mettra prochainement à disposition, sur smartphones et tablettes, une application s'« Engager pour Bien vieillir ». Celle-ci facilitera les contacts, notamment entre mentors et bénévoles.

Et elle permettra d'accéder à de l'information sur l'engagement au sein du réseau des Sociétales, chez des partenaires du Groupe ou dans des associations et initiatives citoyennes référencées sur les territoires par France Bénévolat, Bleu Blanc Zèbre...

### Les Sociétales, incubateurs d'actions citoyennes nouvelles

Ce programme vise également à démultiplier, essaimer, faire connaître toutes les heureuses initiatives citoyennes portées par le réseau des Sociétales pour enrichir les collectifs citoyens existants, voire encourager et faciliter la création de nouveaux.

En effet, des collectifs citoyens, associations ouvertes sur la société, etc., fortement inspirés des Sociétales AG2R LA MONDIALE seraient nécessaires sur l'ensemble du territoire français pour prévenir les effets d'une crise comme celle que nous avons vécue !

Et de telles « Sociétales by AG2R LA MONDIALE » seraient à la fois :

- Des lieux de liens sociaux, intergénérationnels, d'articulation entre les sujets sociaux pour une approche globale de la personne ;

- Des tremplins d'engagement sociétal, avec la sensibilisation aux problématiques sociétales (webinaires, formations, ateliers, sorties découvertes...), la proposition d'idées d'actions et de facteurs clé de succès pour les mettre en œuvre (portes ouvertes sociétales dans les locaux de l'association / dans un tiers-lieu, groupes de parole et de créativité, engagement d'adhérents dans des associations, des collectifs et/ou des projets de quartier, de village...);
- Des partenaires de réflexion pour les acteurs locaux (associations, entreprises, services publics et élus), qui en assureraient le financement, pour porter la voix des séniors et des autres personnes vulnérables (lien de proximité, habitat, mobilité, activité physique adaptée, nutrition, addictions...).



## comme Recherche et Développement

Par **Romain Ganneau**, Responsable du département Initiatives Sociales de la Direction des Activités Sociales et en charge du Lab Usages&Autonomie

« La recherche doit avant tout être un jeu et un plaisir. » Pierre Joliot.

### La place de la recherche et du développement dans l'engagement citoyen

Mais pourquoi donc l'engagement bénévole aurait-il besoin d'une activité de recherche et développement ? L'essentiel de ce type d'engagement n'est-il pas plutôt la spontanéité, la gratuité, une générosité authentique que l'on associe volontiers à l'humain plutôt qu'à l'expertise ? Associer la recherche et le développement à l'engagement, n'est-ce pas trahir la qualité humaine des bénévoles, n'est-ce pas laisser encore une fois la part belle à la performance, au détriment du rapport humain ?

C'est ainsi que des personnes généreuses, mais peu instruites d'une vraie culture de l'engagement, peuvent avoir un premier mouvement défavorable à l'égard de la recherche. Pour AG2R LA MONDIALE, cette question est clé : il faut l'aborder avec intelligence et humanité, en sortant d'un schéma stéréotypé et passéiste et en adoptant une vision moderne et réaliste de l'engagement.

## Le Lab Usages et Autonomie AG2R LA MONDIALE

La recherche et le développement ne sont pourtant pas une affaire de spécialistes ! C'est pourquoi AG2R LA MONDIALE s'intéresse tout particulièrement à la contribution des citoyens engagés pour qu'ils définissent, eux-mêmes, les axes de recherche et qu'ils travaillent à leur mise en œuvre. C'est la raison pour laquelle les termes de recherche et développement sont utilisés ici dans une acception large : processus d'innovation et déploiement de solutions innovantes pour tous. Ce processus de recherche et développement est constitué d'un triptyque :

- D'abord la définition des envies ;
- Ensuite l'expertise ;
- Et, enfin, le déploiement opérationnel des « résultats de la recherche ».

AG2R LA MONDIALE entend associer directement ses retraités et les clients qui le souhaitent aux deux

« AG2R LA MONDIALE s'intéresse tout particulièrement à la contribution des citoyens engagés. »

premiers pans du triptyque. Dans ce cadre, notre démarche de Lab Usages et Autonomie se fonde sur deux points majeurs :

- Notre conviction que les seniors sont des acteurs économiques et sociaux à part entière ;
- Notre engagement à coconstruire des solutions correspondant aux usages et envies des seniors.

### Définition des besoins et des envies

Définir un besoin n'est pas d'abord une affaire d'expert. Qui, mieux que nos clients, peut définir les thématiques qui les intéressent ou les produits à tester ?

Aujourd'hui, grâce au cadre innovant du Lab EHPAD AG2R LA MONDIALE, qui est une des composantes clé de notre Lab Usages et Autonomie, salariés et

résidents en EHPAD peuvent choisir, ensemble, le type de produits et services qu'ils aimeraient expérimenter. Cette méthodologie participative a d'abord été expérimentée dans nos établissements de Paris, Toulouse et Marseille et va se développer progressivement.

### L'expertise participative

Nos clients et nos retraités disposent également d'une véritable expertise, et ce à un double niveau : par leur expertise professionnelle actuelle, mais aussi par leur expertise passée. Même s'ils ne disposent généralement plus des mêmes réseaux institutionnels, on oublie trop souvent que les retraités ont de vraies compétences. Leur expertise nous paraît essentielle pour faire avancer l'innovation au service du Bien vieillir et du Mieux vivre : directement concernés par un

projet, beaucoup d'entre eux savent de quoi ils parlent. Aujourd'hui, des retraités du Groupe s'engagent à nos côtés dans des jurys régionaux d'innovation de projets et de start-ups du bien vieillir. Ainsi, Jean-Pierre et Nicole sont à présent reconnus comme de véritables experts de la Silver Économie dans des jurys de la filière nationale et leur voix compte autant que celles d'experts institutionnels.

### La mise en œuvre

« *L'ennui des bonnes idées c'est qu'elles dégénèrent en dur labeur* », aurait dit le consultant américain Peter Drucker ! Nous savons qu'une fois sélectionné, un projet doit passer par l'épreuve des tests pour finalement aboutir au déploiement de la solution. Une bonne solution qui reste dans les cartons ou une recherche validée qui ne débouche sur rien de concret n'ont de sens ni pour nos clients ni pour nous. Aujourd'hui, les participants à nos labs s'impliquent concrètement en exprimant leur désir d'acheter certaines solutions qu'ils ont testées mais aussi en précisant la manière dont ils perçoivent clairement les facteurs clés de déploiement.

Cette forte implication de nos clients et retraités est pour nous le signe que notre activité de recherche et développement a du sens, et que notre orientation délibérément participative correspond à leurs attentes. **Notre souhait : continuer à répondre à ces mobilisations d'acteurs, pour alimenter et développer une véritable culture de l'innovation du bien vieillir, sur tous les territoires et pour tous les âges.** Prochaine étape, déjà amorcée : fédérer notre communauté d'experts clients pour la mettre en relation avec nos écosystèmes partenaires de l'innovation.

Sommaire





## comme Sociétales

Par **Marie-Laure de La Morinerie**,  
Responsable de la mobilisation des réseaux de bénévoles d'AG2R LA MONDIALE, dont les [Sociétales](#),  
au sein de la Direction des Activités sociales

« Je ne me pardonnerais pas d'être rentré par mégarde dans une société de pêcheurs à la ligne. » Jules Romains\*

### Les Sociétales, une association de pêcheurs à la ligne ?

L'effet dévastateur d'une erreur involontaire d'orientation sur l'estime de soi est bien exprimé dans les propos de Jules Romain. Précisément, les Sociétales, associations de retraités d'AG2R LA MONDIALE, offrent le droit au rebond aux retraités du Groupe qui souhaitent s'inscrire aux activités proposées sur l'ensemble du territoire. Tout simplement parce que la vie est un parcours semé de circonvolutions, AG2R LA MONDIALE a comme ADN l'accompagnement de ses clients tout au long de la vie et en toutes circonstances. Le Groupe soutient notamment un parcours de citoyen engagé. Et, comme pour pouvoir rebondir il faut d'abord oser, le réseau des Sociétales invite chaque volontaire à venir franchir la porte de l'une ou l'autre de ses antennes sur le territoire.

Car la Fédération des Sociétales AG2R LA MONDIALE est plus qu'une association loi 1901. Elle offre actuellement à plus de 6000 adhérents, eux-mêmes répartis au

1 Des hommes de bonne volonté - Tome 7 - Recherche d'une Église.

sein d'une cinquantaine d'associations en France, la possibilité de participer à des activités de loisirs et de prévention : informatique, langues étrangères, théâtre, gymnastique douce, Tai Chi, chorale, visites guidées, concerts, voyages, formation aux premiers secours, ateliers sur la nutrition ou le sommeil, réactualisation des connaissances routières, etc. Elle est surtout un formidable tremplin vers l'engagement citoyen.

Donc oui, d'un certain côté, les Sociétales réunissent des « pêcheurs à la ligne » dans la mesure où elles offrent la possibilité de créer ou dénouer des liens à travers les très nombreuses activités proposées. Mais surtout, elles réunissent des « pêcheurs » d'une autre nature, qui pêchent des « poissons » qui n'en sont pas vraiment, et ceci avec les qualités d'un pêcheur à la ligne : patience, réactivité, adaptabilité.

Sommaire

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

## Les bénévoles des Sociétales, des pêcheurs d'humanité ?

Pour celles et ceux qui le souhaitent, le réseau des Sociétales offre, en effet, la possibilité de développer ses talents ou bien de découvrir ceux qui étaient oubliés ou enfouis, voire propose des formations pour élargir son potentiel. Ce réseau permet de se sentir utile sans être indispensable. Que cela soit au travers de ses propres antennes ou encore de ses partenaires associatifs, le réseau des Sociétales dispose d'accompagnateurs qui orientent chaque volontaire vers le type d'engagement citoyen correspondant à son identité profonde, à ses envies et possibilités du moment. Cette volonté de « sur-mesure » du Groupe permet de comparer le bénévolat particulier des Sociétales à une « pêche miraculeuse ». On ne sait jamais quel « poisson » on va attraper et l'on se demande même si ce n'est pas le « poisson » qui nous a choisis. Autrement dit, la mission accomplie est, a posteriori, souvent celle qui était la meilleure option.

Je me souviens d'Arlette qui s'était jurée de ne jamais faire de bénévolat alors qu'elle anime depuis une dizaine d'années maintenant des séances hebdomadaires de

jeux dans un établissement pour personnes âgées. Il y a des dizaines et des dizaines d'Arlette aux Sociétales, des personnes remarquables qui nous prouvent que le bénévolat est moins une histoire d'héroïsme que d'altruisme.

Les Sociétales proposent donc des missions récurrentes : visites aux personnes âgées à domicile ou en établissements, participation à l'élaboration d'un programme d'activités et à sa diffusion, administration, gestion, etc. Mais les Sociétales, c'est aussi la possibilité d'être accompagné pour participer à des actions citoyennes ponctuelles : tests de produits et services innovants en faveur de l'autonomie, végétalisation d'un espace urbain, adaptation d'un quartier à des publics fragilisés, lutte contre le gaspillage, aide à la mobilité, aide à la lecture, dépannage de courses... Et, pour les profils entrepreneuriaux, il est toujours possible de créer une nouvelle Sociétale ou bien simplement un collectif de citoyens, animé par la volonté commune de mener une action de solidarité.

## Les bénéficiaires des Sociétales : des poissons volants ?

Au-delà des adhérents qui bénéficient des propositions d'animation des bénévoles, au-delà des personnes âgées et/ou fragilisées au sein d'établissements, au-delà des aidants familiaux qui bénéficient des formations proposées, au-delà d'AG2R LA MONDIALE qui renforce ainsi son image d'acteur engagé, c'est surtout l'ensemble de la Société qui doit pouvoir, à terme, bénéficier de nos initiatives. Les Sociétales souhaitent devenir peu à peu des lieux d'inspiration, des incubateurs d'actions citoyennes, des assembleurs d'acteurs engagés, des tremplins vers autrui, des développeurs et catalyseurs de talents, des coachs d'envies, sans peur de l'erreur ou de l'échec. Elles

doivent savoir « nager dans les airs », s'inspirer du terrain pour construire une société toujours plus humaine. Le nom choisi, Sociétales, indique le chemin comme le but. Il s'agit, en faisant société, de participer à l'avènement d'une société mature incluant chacun dans tout ce qu'il est et peut devenir. Notre conviction est que toute personne, qu'elle soit fragilisée par un handicap physique ou psychique ou bien simplement par l'avancée en âge, peut être accueillie et accompagnée pour trouver une mission bénévole adaptée et donner du sens à son quotidien. Tout le monde peut voler si on lui donne des ailes.

## Mais quelles ailes ?

« *Le véritable amour unit, il ne lie pas* ». Cette ancienne parabole sioux<sup>1</sup> permet de réfléchir aux relations de couple, mais vaut également, me semble-t-il, pour les relations bénévoles/bénéficiaires, collaborateurs/bénévoles et bénévoles/associations.

Il s'agit de l'histoire de deux jeunes amoureux de la tribu. Ils décident d'aller voir le chaman du village pour lui demander de protéger leur relation contre toute brisure dans leur futur. Le chaman demande alors à la jeune fille de capturer un faucon sur la colline la plus haute et de lui apporter le troisième jour suivant la pleine lune. Il demande au jeune homme de capturer un aigle au même moment. Une fois les deux oiseaux de proie présentés au chaman, ce dernier demande au couple d'attacher les pattes du faucon à celles de l'aigle et de les laisser prendre leur envol. Bien évidemment,

les deux oiseaux restent au sol, incapables de s'envoler, et finissent même par se donner réciproquement des coups de bec. Le sorcier finit par dire : « *Voici le sort d'aujourd'hui : apprenez de ce que vous venez de voir. Si vous vous enchaînez l'un à l'autre, même s'il s'agit d'amour, vous ne ferez que vous blesser, vous déchirer, vous rendre malheureux. Si vous voulez que votre amour dure, volez ensemble, volez haut, mais jamais attachés. L'amour véritable unit, il ne lie pas.* »

Alors, si vous pensez être entré par mégarde dans une association de pêcheurs à la ligne, ce n'est pas si grave. Vous avez la liberté du parcours. La ligne n'est qu'un guide, non pas un filet. Ajoutons que l'essentiel dans le bénévolat comme en amour, c'est le premier pas. Et que cela donne des ailes.

1 Extrait du livre « *American Indian Stories* » de Zitkala Sa.

## Quelles sont les activités proposées ?

Les activités listées ci-dessous sont variables selon les Sociétales, sachant que chaque Sociétale peut ouvrir de nouvelles activités selon les envies de ses membres et les moyens dont elle dispose.

- **Activités de loisirs, culturelles :**
  - Informatique, accompagnement aux démarches administratives... ;
  - Photo numérique, conversation en langues étrangères, chorale, dessin-peinture, théâtre, cinéma, généalogie ;
  - Sorties culturelles, découvertes culinaires... ;
  - Etc.
- **Activités de prévention :**
  - Activités physiques adaptées : marche nordique, gym douce, Taï Chi Chuan... ;
  - Ateliers sophrologie, relaxation, techniques de mémorisation... ;
  - Conférences et ateliers sommeil, nutrition... ;
  - Formation 1<sup>ers</sup> secours, réactualisation des connaissances en sécurité routière ;
  - Etc.
- **Accompagnement à l'engagement citoyen et soutien d'actions citoyennes :**
  - Tests de produits et services innovants en faveur du Bien vieillir ;
  - Visites de personnes âgées à domicile ou en établissements ;
  - Actions d'entraide et solidarités de voisinage : aide à la lecture, administrative, à l'usage d'Internet et des réseaux sociaux, à la mobilité, aux courses... ;
  - Protection de l'environnement, végétalisation d'espaces urbains... ;
  - Adaptation de la vie / de l'équipement d'un quartier à un public en perte d'autonomie ;
  - Etc.

## Comment rejoindre une Sociétale

Pour rejoindre une Sociétale proche de chez vous, il suffit d'appeler le 01 82 27 28 00.

Des bénévoles répondront à vos questions et vous orienteront vers la Sociétale ou, à défaut, la structure associative qui convient le mieux à vos envies en matière d'engagement.

Un rendez-vous pourra vous être proposé avec un mentor d'une Sociétale ou un professionnel de l'accompagnement à l'engagement afin de vous permettre de choisir le type d'activités, le type de structure et/ou d'actions bénévoles qui pourraient vous convenir.

À l'issue de cet entretien, vous serez mis en relation avec la structure et, si vous le souhaitez, accompagné dans votre parcours d'engagement.



## comme Tiers-lieu

Par **Kévin André**, Fondateur de [Kawaa](#), partenaire d'AG2R LA MONDIALE dans le cadre du projet « La Fabrique des tiers-lieux sociétaux »

Vous avez envie de vous engager pour répondre aux enjeux sociétaux de notre temps ? Vous avez envie de rencontrer celles et ceux qui œuvrent déjà sur votre territoire ? Pour cela, vous pourrez bientôt franchir la porte d'un « tiers-lieu sociétal » dont nous avons l'ambition de couvrir progressivement nos quartiers et nos campagnes ! Mais, c'est quoi un « tiers-lieu » ?

La notion émerge pour la première fois en 1989 dans le livre de Ray Oldenburg « *The Great Good Place* ». Le sociologue américain insiste sur l'importance de ces lieux de vie publics, en dehors des lieux « premiers » (domicile) et « seconds » (travail), pour accueillir des rencontres de manière informelle.

Le concept a gagné ses lettres de noblesse en France notamment après un rapport en 2018 de la Fondation travailler autrement et du CGET (Commissariat Général à l'Égalité des Territoires) qui recense 1800 tiers-lieux puis avec la création, en 2019, d'un plan national pour accompagner le développement dans les territoires. Il existait par ailleurs déjà des structures accompagnant

et formant les porteurs de projet, comme la « Coopérative de tiers-lieux », la « Compagnie des tiers-lieux » ou encore le « Campus des tiers-lieux ».

Une grande diversité d'espaces a pu être qualifiée de tiers-lieux : cafés, bars, pubs, rues principales, locaux associatifs, cinémas, espaces de coworking, fablabs, maisons de service au public, marchés, librairies, ... parfois même des espaces virtuels comme les jeux vidéo. Cette réappropriation foisonnante risque de vider la notion de son sens et il paraît nécessaire de préciser à nouveau les contours de l'articulation entre les lieux « tiers », « premier » et « second ».

# Un lieu de vie ouvert

Avec le développement des plateformes numériques, on peut de plus en plus rester chez soi pour avoir ce dont on a besoin. Par exemple, au lieu d'aller au restaurant, au café, à la librairie ou à la mairie, on peut se faire livrer à son domicile son repas, sa capsule ou son livre et faire sa démarche administrative en ligne. Rester chez soi... voilà le danger que représente le numérique pour le lien social et que les tiers-lieux doivent pouvoir éviter. Sortir et aller à la rencontre d'autrui : c'est ce que les plateformes ne font pas assez pour nous, non seulement parce qu'elles nous invitent de plus en plus à rester chez nous derrière nos écrans mais aussi parce qu'elles nous enferment par leurs algorithmes dans des « bulles de filtrage ».

Par conséquent, le lieu « tiers » est avant tout le lieu qui permet de sortir de chez soi, au double sens de quitter son domicile mais aussi de quitter sa bulle. Il partage avec le domicile le fait d'être un lieu de vie mais s'en différencie par son ouverture et sa capacité à accueillir des personnes qui ne font pas déjà partie de son entourage. Les tiers-lieux réunissent une communauté et ne réussissent que par l'engagement de cette communauté... mais à condition qu'elle soit ouverte à ceux qui n'en font pas partie ! Ainsi, les résidences de type « coliving » peuvent jouer le rôle de tiers-lieu à partir du moment où elles accueillent du public et créent des occasions de rencontre entre résidents et non-résidents.

# Un lieu de création de lien

La notion de tiers-lieu a été très souvent associée à une approche partagée et collaborative des espaces de travail (coworking) ou de fabrication (fablab). Il est intéressant de noter par exemple que le rapport de 2018 sur les tiers-lieux est initialement issu d'une mission sur le coworking. Il est vrai qu'un tiers-lieu réunit une communauté pour partager un intérêt commun, avec l'envie et la possibilité de faire ensemble, de créer collectivement. En cela, le tiers-lieu est en effet un espace où l'on travaille, sans que cela donne lieu nécessairement à une activité professionnelle rémunérée.

Cependant, réduire les tiers-lieux à des espaces de travail partagés est problématique. D'abord, cela revient à exclure les personnes qui ne sont pas ou plus dans la vie active, notamment les retraités, avec un risque de créer des espaces réservés aux jeunes actifs connectés. Ensuite, le tiers-lieu est en lui-même un objet de travail, un espace à créer et à gérer de manière partagée. Il ne peut pas s'agir uniquement de partager un espace pour y travailler ou y fabriquer mais il s'agit aussi de travailler l'espace pour y partager. Enfin, il nous semble que chacun doit pouvoir y être sans y faire, tout simplement pour prendre un café et passer du temps ensemble. Pour résumer, un tiers-lieu est un lieu où chacun travaille à créer du lien (car y venir est déjà une manière d'y générer de la relation).

« Un tiers-lieu est un lieu où chacun travaille à créer du lien. »

# La Fabrique des tiers-lieux sociétaux

Le projet de Kawaa en partenariat avec AG2R LA MONDIALE est de contribuer au développement et à la pérennité de ces lieux de vie ouverts et créateurs de lien, avec l'objectif de répondre collectivement aux besoins sociétaux des différents types de territoires, en particulier :

- Les métropoles avec une offre de tiers-lieux déjà importante, mais qui n'inclue pas assez une dimension sociétale ;
- Les centres villes de villes moyennes, qui subissent une vacance commerciale très forte ;
- Les quartiers prioritaires de la ville, qui manquent le plus souvent de lieu de convivialité ;
- Les zones rurales, dans lesquelles les cafés ont massivement disparu.

Cela implique d'abord de réunir les acteurs qui répondent au quotidien aux enjeux sociétaux de leur territoire (par exemple : mieux vieillir, sortir de l'isolement, lutter contre le chômage, développer l'engagement citoyen, ...), pour faire du tiers-lieu un catalyseur de réponses collectives et systémiques. L'autre challenge est de construire un modèle économique qui soit à la fois essaimable et adaptable aux différentes configurations. Cela pourra passer par l'imbrication avec les premiers lieux (par exemple : coupler tiers-lieu et résidence de logements) et les seconds lieux (par exemple : coupler tiers-lieu et agence commerciale).

« Notre ambition commune est de contribuer à la création d'un réseau de lieux de vie ouverts à tous les habitants favorisant la co-construction par les acteurs locaux de solutions sociétales afin d'œuvrer ensemble à la création de lien dans les territoires. »



## comme Usagers

Par **Nicolas Menet**, Directeur général de [Silver Valley](#)

# Silver Valley est aujourd'hui le premier cluster européen entièrement dédié à l'innovation pour la longévité.

Aujourd'hui, il compte 300 adhérents qui sont essentiellement des entreprises. Il s'agit de start-ups, d'autres associations et de grands groupes comme, notamment AG2R LA MONDIALE qui y joue un rôle très actif.

La Silver économie a été créée par Michèle Delaunay et Arnaud Montebourg. Elle a contribué à faire naître Silver Valley en 2013.

Cette filière regroupe l'ensemble des acteurs qui, à un moment donné de leur développement et de leur histoire, sont confrontés à la transition démographique qui est l'une des transitions majeures du XXI<sup>e</sup> siècle, avec la transition numérique et la transition écologique.

Silver Valley avait pour ambition, à l'époque, de créer des innovations qui allaient transformer le quotidien des personnes qui avançaient en âge, quelle que soit leur situation, qu'ils soient autonomes ou dépendants ou fragiles.

Aujourd'hui, Silver Valley change un peu d'approche avec dix ans de recul. En effet, l'utilisateur doit être au cœur de l'innovation parce que l'innovation n'est pas l'apanage de quelques excellents ingénieurs par ailleurs. L'innovation doit surtout se faire avec des usagers, ce que nous parvenons à faire au quotidien aujourd'hui, notamment avec AG2R LA MONDIALE et ses Sociétales, qui permettent d'avoir accès à de très nombreux seniors volontaires pour participer aux différentes actions.

Silver Valley, ce sont aussi des actions phares avec, notamment, la bourse Charles Foix, qui est le premier concours d'innovation en Silver Économie en France et qui est fondée sur 27 critères permettant d'analyser plusieurs dizaines de dossiers par an. Cette bourse permet de récompenser, avec le soutien d'AG2R LA MONDIALE, de la CNAV et de la région Île-de-France des projets qui seront accompagnés dans leur pérennisation, au fur et à mesure du temps.

Sommaire



L'objectif de cet accompagnement : passer de la start-up à la scale-up, condition sine qua non pour que les start-ups qui produisent de la valeur, mais aussi de l'impact sociétal, soient pérennes et puissent transformer réellement le quotidien des usagers et pouvoir se diffuser dans l'ensemble des territoires et de la population qui avance en âge.

« Des groupes de parole crédibles qui sont animés avec les techniques de l'intelligence collective. »

La bourse Charles Foix existe depuis 17 ans maintenant, et elle est complétée par le concours Silver Awards. Il s'agit d'un concours étudiant permettant de mêler des personnes qui ont jusqu'à 90 ans et des étudiants de 20 à 25 ans, qui, tout au long, d'une journée travaillent, ensemble, sur des projets d'innovation. En d'autres termes, la personne âgée est accompagnée, et même véritablement coachée, pour se mettre dans la peau du jeune, de l'étudiant, de l'entrepreneur et l'étudiant, lui, est accompagné pour se mettre dans celle de la personne âgée. Cela crée des moments intergénérationnels extrêmement intenses.

**Le sujet aujourd'hui est : comment faire en sorte que le mieux vieillir, le bien vieillir, touchent l'ensemble des populations, que la technologie et l'innovation soient accessibles à toutes et à tous ?** Et Silver Valley se renouvelle régulièrement, grâce aux riches contributions des volontaires de tous âges, pour y arriver.

Par exemple, en 2018, Silver Valley a eu l'idée de créer une véritable communauté, non plus de « séniors testeurs », même si ce dispositif nous a permis de bien engager les relations entre start-ups et séniors, mais de personnes, âgées entre 60 et plus de 90 ans, notamment des adhérents aux Sociétales ou d'autres associations liées, par exemple, à la Mutualité Sociale Agricole. Et il est proposé aux membres de cette communauté de devenir de véritables codesigners de solutions. Ils peuvent certes tester des solutions, mais, surtout, ils créent des groupes de parole crédibles qui sont animés avec les techniques de l'intelligence collective, ce qui permet à chacun de s'exprimer comme il le souhaite. Les grands enseignements de ce qu'est la vie quand on avance en âge vont donc pouvoir être recueillis et analysés sur des sujets aussi variés que le financement du parcours de vie, la mobilité, la sexualité, les relations amoureuses, le lien social, l'alimentation, etc.

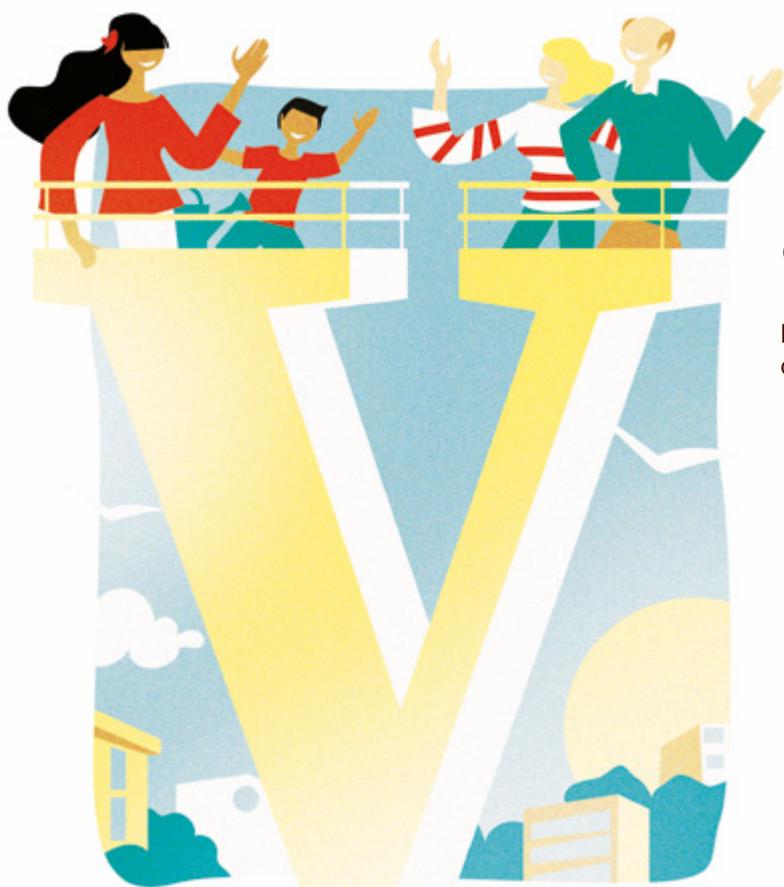
Et cette communauté va proposer des solutions soit pour aider des entrepreneurs à faire évoluer des produits ou services qui ne donnent pas entière satisfaction, soit pour vraiment cocréer ex nihilo de nouveaux produits ou services. Aujourd'hui, l'Open Lab, dans lequel cette communauté est investie, c'est plus de 20 sessions thématiques par an, dont deux également ouvertes à des journalistes pour donner de la visibilité à ces travaux.

En outre, **Silver Valley réalise également 120 Concept Crashes**, à savoir des sessions de test dans différents événements tels que le Salon des séniors ou le Salon Silver Expo. Ils permettent à des entrepreneurs d'échanger avec des personnes âgées, autres que leurs proches familiaux, sur des concepts, comme leur nom l'indique, mais aussi sur des idées, des solutions, des prototypes, etc.

L'Open Lab parcours de vie, grâce auquel Silver Valley se déplace, va dans les murs d'établissements, comme par exemple les résidences de vie à taille humaine du réseau Marpa, permet à des entrepreneurs de rencontrer des résidents et des travailleurs sociaux pour échanger sur des solutions.

On constate un nombre conséquent d'impacts positifs à ces dispositifs. Pour les entrepreneurs, davantage de garanties de pérennité, grâce à une meilleure compréhension, en amont, des usagers et du marché potentiel. Pour les personnes qui avancent en âge, davantage de garanties d'avoir accès à des solutions innovantes, notamment pour leur prévention. Sans parler du plaisir procuré aux résidents des établissements par le fait de contribuer activement à un processus de création ! C'est là un excellent moyen pour réunir la dimension économique et la dimension de participation sociale pour les retraités.

**Aujourd'hui cette communauté touche 9 000 personnes en région Île-de-France.** Et l'Open Lab permet un déploiement progressif dans différentes régions. Pour l'instant, cela fut le cas notamment à Grenoble, Toulon et Bordeaux. Cette forme d'engagement pour Bien vieillir et pour le Bien vieillir sera donc bientôt accessible à tous sur l'ensemble du territoire national.



## comme Voisins

Par **Atanase Périfan**, créateur de la fête des voisins et de [Voisins Solidaires](#)

## Un double constat

### La société française souffre d'individualisme et d'isolement.

Or, cet individualisme a un coût social et financier exponentiel : par exemple, la prise en charge des personnes âgées en perte d'autonomie est estimée à 30 milliards d'euros par an, soit 1,4 point de PIB.

En 2060, elle doublerait presque, à 2,78 points de PIB<sup>1</sup>.

Pourtant, il existe des gisements de générosité chez les Français qui restent inexploités, faute de comprendre les nouveaux modes d'exercice de la solidarité auxquels ils aspirent :

- 90 % des Français seraient prêts à se rendre régulièrement service entre voisins<sup>2</sup> ;
- 74 % d'entre eux seraient prêts à « aider une personne âgée de leur voisinage afin qu'elle puisse rester habiter chez elle plus longtemps » ;
- 83 % pensent qu'il est important de développer les solidarités de proximité et 89 % seraient prêts à donner une heure par mois pour aider un voisin...

## Une conviction

Nous avons en France un bon modèle social même s'il est fragilisé par les contraintes financières et le vieillissement de la population. Pour le rendre plus efficace, la solidarité devrait reposer sur 3 piliers complémentaires : la solidarité familiale, la solidarité institutionnelle ou organisée (services sociaux, associations), la solidarité de voisinage, de proximité, de lien social simple et léger...

Nos bénévoles associatifs font un travail exceptionnel mais nous sentons tous que le modèle d'une solidarité fondée sur des associations et des réseaux de militants est en perte de vitesse. Les Français aspirent à moins de contraintes et ne souhaitent pas s'engager dans la durée.

La solidarité doit s'inscrire dans les nouvelles aspirations à une mobilisation « feel-good », légère, choisie, intermittente :

- Aller rendre visite une fois à une personne âgée ;
- Accepter de faire ses courses pendant 1 semaine en juillet ;
- Accueillir un soir l'enfant d'une mère célibataire qui travaille tard.

Pas de grand engagement, pas de sociabilité forcée, pas de discussions idéologiques, chacun invente les gestes de solidarité qui lui conviennent.

<sup>1</sup> Ministère de la Santé et des Solidarités

<sup>2</sup> Sondages BVA et Viavoice pour Voisins Solidaires (2019 et 2014)

Sommaire

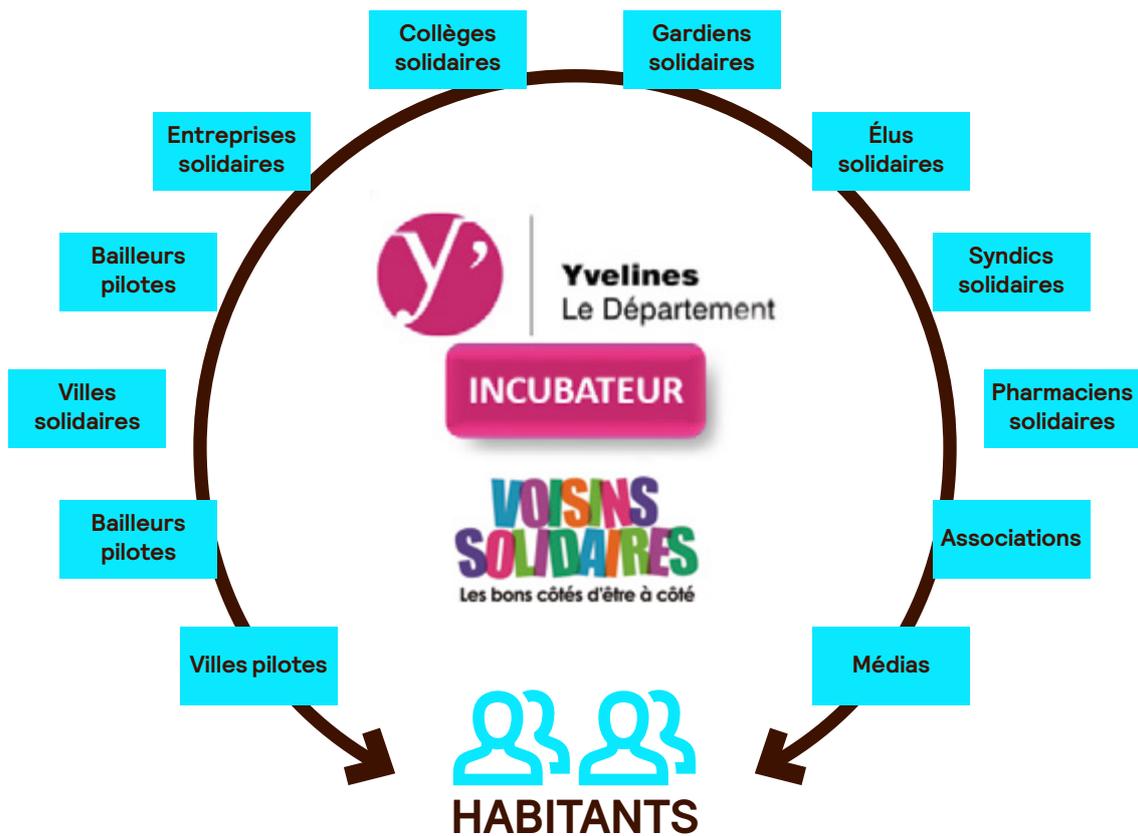


# La fête des voisins et au-delà

Participer à la fête des voisins est déjà un premier engagement, qui permet de faire (davantage) connaissance avec les personnes qui habitent dans son entourage. La sociabilité est le préalable de l'entraide. Mais cela ne permet pas toujours de déboucher sur des solidarités de proximité car, comme souvent, les habitudes reprennent le dessus dans les jours qui suivent l'événement.

C'est pourquoi l'association Voisins Solidaires a été créée pour faciliter et entretenir les relations de voisinage au quotidien. Et, compte tenu du succès de celle-ci, AG2R LA MONDIALE, soucieux que la vie des aidants familiaux soit simplifiée, a décidé de créer, à partir de ses enseignements, le programme « Solidaires des aidants ».

**Voisins Solidaires, c'est tout un écosystème au service des solidarités de proximité, comme en témoigne son organisation dans le département des Yvelines :**



Et c'est aussi une gamme de kits très pratiques de mobilisation des mêmes solidarités, dont celui qui a été téléchargé plus d'1 million de fois pendant la crise du Covid-19 >



Sommaire

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

# Une voisine des plus solidaire

Et, pour finir, le témoignage de la plus solidaire des Voisins Solidaires, Loulou Fernandez – Gardienne d'immeuble dans le 17<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

Comme je suis gardienne, je tisse naturellement du lien avec les habitants de l'immeuble et du quartier. C'est mon métier et c'est surtout dans mon ADN. Je suis très dynamique sur les sujets d'écologie et de développement durable et je tisse un vrai lien entre les commerçants du quartier. J'ai créé un collectif « aux arbres citoyens » afin de végétaliser le quartier. L'idée m'est venue avec deux amies. Nous étions intéressées par la permaculture. Nous avons réalisé des flyers et nous avons participé à la fête des végétaliseurs.

Un autre jour, j'ai accompagné une dame faire un scanner. Et j'ai pu aussi permettre à une dame atteinte de la maladie de Parkinson d'aller se faire opérer pour changer des piles. Elle était vraiment en difficulté et cette opération l'a beaucoup aidée. J'agis avec le cœur.

À Noël, je n'ai pas besoin d'étrennes. Mes étrennes, c'est ce que je vis avec mes habitants. C'est comme une grande famille.

**En fait, j'ai fait de ma rue un village.**

Je travaille aussi à la mairie et j'accueille des séniors.

Pour Noël, je distribue des boîtes de chocolats. Je suis bénévole à temps plein. Dans l'immeuble, il n'y a qu'un propriétaire. Sa grand-mère est décédée, mais il m'a dit de continuer ainsi. J'habite depuis 25 ans dans cet immeuble.

Je dépanne aussi les parents. Tous les lundis, je vais chercher une petite fille à l'école car sa mère ne peut pas à cause de ses horaires de travail.

Je fais aussi des maraudes. À l'approche des fêtes, je vais aussi dans le métro. Et, lors des attentats, j'ai organisé un apéro dans la cour et un groupe de parole dans la journée.

Je suis née comme ça. Je viens d'un village. Mon père faisait déjà du bénévolat. On partageait tout. Dès que je vois quelqu'un en difficulté, j'ai envie de l'aider. Donner, c'est recevoir. Je suis heureuse.

Je connais Voisins Solidaires depuis très longtemps et j'organise une fête des voisins avec 800 à 1000 personnes.

J'ai aussi créé une association dont je suis la présidente, Créer du Lien. Il y a 6 personnes. Et je fais partie du réseau des gardiens solidaires.

## Solidaires des aidants

Une manière de soutenir et d'accompagner les proches 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.

Un voisin d'aidé peut assurer une forme de surveillance de l'aidé et alerter au besoin l'aidant, voire des professionnels, lui rendre de menus services comme des courses pour que l'aidant ait plus de temps libre pour l'échange... Quant au voisin d'aidant, il peut, notamment, prendre en charge son animal de compagnie, aider aux devoirs des enfants, lui rendre de menus services comme des courses pour que l'aidant ait plus de temps pour aller voir l'aidé...

L'objectif du projet, porté par une coalition d'experts des solidarités de proximité, de l'aide aux aidants et de l'animation territoriale, est de développer la solidarité individuelle avec les aidants sur un territoire de chacune des 16 Directions régionales d'AG2R LA MONDIALE :

- Mobilisation des voisins sur l'aide aux aidants, avec des journées de sensibilisation par Familles Solidaires et des kits pratiques dans l'esprit de ceux de Voisins Solidaires ;
- Diffusion par des manifestations, animation via des acteurs associatifs locaux, etc., selon les enjeux et réseaux propres à chaque territoire ;
- Mobilisation, pour diffuser et entretenir la dynamique, de retraités ambassadeurs et relais des solidarités vers les aidants, notamment au sein des Sociétales AG2R LA MONDIALE.



## comme Web

Par **Camille Demange**, Chef de projet chez [Bleu Blanc Zèbre](#) et Coordinatrice de la Coalition Solidaire, **Anaïs Radelli**, Directrice de projet chez [Simplon](#), correspondante d'AG2R LA MONDIALE pour la partie digitale du programme S'engager pour Bien vieillir et la création du site internet de la Coalition Solidaire, et responsable du programme [Digit'ESS](#) et **Cécile Harl**, responsable des projets digitaux de [Kawaa](#)

La crise sanitaire provoquée par le Covid-19 et la période de confinement ont profondément bouleversé nos pratiques : sans possibilité de sortir de chez soi, les outils numériques sont pour beaucoup d'entre nous devenus le seul moyen de rester en contact avec nos proches et notamment avec nos aînés, de travailler, d'étudier, de conserver un lien social ou encore de faire ses courses.

Pour de nombreuses structures d'intérêt général et mouvements citoyens, le Web a également permis d'inventer de nouvelles modalités d'engagement autour de chez soi ou à distance (bénévolat, mécénat, solidarité), et de démultiplier l'impact d'initiatives citoyennes devenues - sans mauvais jeu de mot - virales.

Nous vivons dans un monde de plus en plus connecté. Et pourtant, malgré notre utilisation intensive des réseaux sociaux, d'internet et des smartphones, nous restons trop isolés les uns des autres. Le web n'est pourtant pas l'ennemi du lien social. Selon l'usage qui en est fait, il peut, au contraire, être une formidable opportunité.

Le Web - la toile - permet en ce sens de rester connecté, lié, de s'organiser à plusieurs, mais encore faut-il pouvoir en maîtriser les usages, au risque de se retrouver exclu, noyé dans une masse d'informations ou de manquer sa cible. Le manque de compétences liées à internet - aussi appelé « illectronisme » -, ainsi que le manque d'équipements permettant une connexion à internet, touche particulièrement les populations les plus fragiles.

### **Comment alors mettre le Web au service de l'engagement et de la solidarité ?**

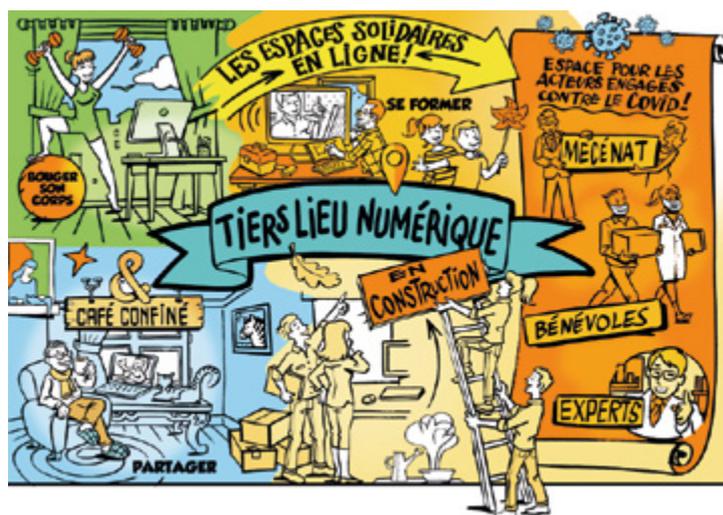
Trois acteurs engagés font du Web leur outil de travail quotidien au service de l'engagement, et partagent leur expérience.

# La Coalition Solidaire

Portée par 12 acteurs de l'intérêt général, la Coalition Solidaire a été créée dans l'objectif de coordonner les efforts et d'imaginer collectivement des solutions à destination des plus vulnérables.

En réaction au Covid-19, nous avons assisté à un formidable élan de solidarité sur tout le territoire français : la création d'un « Tiers-Lieu Numérique Sociétal » a permis de rassembler les différents porteurs d'initiatives solidaires afin de les rendre plus visibles auprès des internautes, et de leur permettre d'échanger entre eux via un même outil numérique pour créer des synergies nouvelles et mieux répondre ensemble à la crise que nous traversons.

À l'instar d'un tiers-lieu physique, ce tiers-lieu accueille des porteurs d'initiatives solidaires qui échangent sur leurs problématiques autour de cafés connectés, et propose une programmation événementielle à destination du grand public, accessible directement depuis chez soi et sans contrainte d'espace : des débats connectés, webinaires et tutoriels sur des sujets aussi variés que le soutien aux aidants, la continuité pédagogique, les enjeux de la ruralité, la transition écologique ou encore l'accompagnement vers l'emploi des plus fragiles.



L'utilisation du Web a permis une mobilisation rapide de ces acteurs quel que soit leur territoire, mais également d'apporter une réponse adaptée aux contraintes liées au confinement.

En savoir plus : <https://coalition-solidaire.fr>

## Kawaa - Le web et le lien social

[Kawaa](#) est une entreprise de l'Économie sociale et solidaire (ESS) dont la vision est d'utiliser le web pour réinventer le lien social et le vivre ensemble sur les territoires. Elle propose à tou.te.s des outils numériques et collaboratifs pour faciliter les rencontres dans la vie réelle, créer des événements qui ont du sens, et échanger autour de sujets et projets solidaires.

Kawaa part du principe que chaque personne est capable d'organiser et d'animer une rencontre conviviale avec quelques conseils et outils. Depuis 2014, des milliers de débats, événements intergénérationnels, rencontres inter convictionnelles, repas zéro déchets, ateliers « Do It Yourself », etc., ont été organisés depuis la plateforme numérique, partout en France.

Kawaa propose aussi à chacun.e d'utiliser le web pour mettre en lien des tiers-lieux et des organisateurs de rencontres citoyennes, de créer des connexions professionnelles entre jeunes de quartiers et cadres d'entreprises, pour sensibiliser et faire participer les citoyens aux débats de société et pour nourrir le débat démocratique, etc.

La Coalition Solidaire s'est donc naturellement appuyée sur les outils de Kawaa pour proposer à ses membres de créer, de façon collaborative, des événements et des initiatives dans toute la France.

Ces dernières années, nous avons assisté à une évolution importante de la demande des acteurs de l'ESS et des collectivités locales à utiliser le web pour contribuer à nourrir les relations humaines, à créer du lien sur leur territoire et à développer la participation citoyenne.

La période de confinement et de distanciation sociale ancre le constat selon lequel le web est un outil pour préserver et peut être même renforcer le lien social.

Sommaire



# Simplon.Prod

Au-delà des utilisateurs qui s'en servent, le Web est avant tout le résultat du travail de ceux qui, derrière leurs écrans, le conçoivent. Les professionnels du Web, qu'ils soient indépendants, agences, coopérations, mécènes ou bénévoles, ont une responsabilité quant à la capacité de celui-ci à tisser du lien, à répondre aux causes sociales et climatiques de notre temps et à diffuser les messages de ceux qui souhaitent y contribuer.

Agence web solidaire créée par Simplon.co, Simplon.Prod, rassemble certains de ces professionnels qui ont choisi de s'engager triplement en faveur d'un Web solidaire :

- Avant tout via un projet d'insertion : l'agence recrute des personnes éloignées de l'emploi formées gratuitement aux métiers du numérique à Simplon.co ;
- Ensuite par sa volonté de contribuer à concevoir et développer un Web plus inclusif, accessible et éco-conçu ;
- Enfin grâce à son objectif de se mettre en priorité au service des structures associatives et de l'Économie sociale et solidaire, dans le but de les accompagner dans la transition numérique qui les concerne tout autant, voire plus, que les entreprises "classiques".

En ce sens, Simplon.Prod promeut la vision d'un numérique utile, au service des causes sociales, conçu éthiquement pour une utilisation à la fois simple et performante.

Comment reconnaître un Web utile ? C'est un Web accessible à tous, que l'on soit en situation de handicap ou peu familiarisé avec son usage. C'est également un Web performant d'un point de vue environnemental. C'est enfin un Web conçu par et pour ses utilisateurs pour s'assurer de répondre à des besoins.

L'ESS a un rôle essentiel à jouer dans l'avènement de ce Web utile et cohérent avec les valeurs qu'elle porte. Ainsi, en choisissant de travailler avec Simplon.Prod, la Coalition Solidaire démultiplie son impact en soutenant l'insertion par l'activité économique. Un cercle vertueux se crée, une capacité à faire société, une économie plus durable, tissée entre acteurs de la solidarité.



## comme ces associations et citoyens inconnus mais engagés

Par **Philippe Kourilsky**, Professeur Honoraire au Collège de France et Président de [Resolis](#) et **Dominique Thierry**, créateur et Président d'honneur de [France Bénévolat](#)

# Notre démocratie en panne et la France éclatée

En dehors de la famille et des associations, les Français n'ont plus confiance dans aucune institution (« les corps intermédiaires » au sens de Tocqueville). On retrouve la même situation dans tous les pays européens, mais les écarts y sont encore plus accentués, presque caricaturaux en France :

- Tout en bas de l'échelle, le monde politique (avec un côté « tous pourris, sauf mon Maire ») ;
- Un peu mieux, mais pas très haut : les syndicats, les entreprises, l'école...

La très bonne opinion des Français à l'égard des associations est suspecte, puisqu'ils ne sont pas capables de décrire le tissu associatif et son extraordinaire diversité (ils citent les Restos du Cœur, la Croix-Rouge, le Secours Catholique, le Secours Populaire et Emmaüs, mais toutes les autres associations sont peu connues, voire inconnues). Ce qui a fait dire à Jean-Paul Delevoye que « *c'est une notoriété par défaut* ». Nous sommes haut placés parce que les autres sont bas !

# « Des corps intermédiaires » de régulation qui ne jouent plus leur rôle :

Les crises (financière, économique, sociale, morale...) peuvent être résumées en deux concepts :

- Une « crise de l'analyse » (donc de la culture et de l'éducation) : on ne comprend plus une société devenue trop complexe et sur laquelle on a l'impression de ne plus pouvoir agir, de ne pas avoir d'influence, d'où le repli sur des actions concrètes de proximité, non plus pour changer la société, mais pour la rendre plus acceptable, localement, autour de soi ;
- Une « crise de la régulation ». Une société qui sait se réguler est une société qui repose sur trois pieds solides « le politique » « le syndical » et « l'associatif ». Deux pieds sont vermoulus, d'où une importance considérable (trop ?) de l'associatif, qui joue un rôle de subsidiarité (...au sens de St Thomas d'Aquin, pas de « Bruxelles » !), par compensation.

La démocratie représentative est clairement en panne et en grand risque. La démocratie sociale (les relations avec les organisations professionnelles et syndicales) ne va pas mieux. La démocratie participative a du mal à se positionner et atteint rapidement ses limites. Il est donc urgent de compléter/renforcer ces 3 démocraties par une démocratie contributive, où les citoyens agissent.

Sans utiliser le terme, Pierre Mendes-France l'avait pressentie et définie<sup>1</sup>.

## Les associations en situation de subsidiarité

Cette posture de subsidiarité n'est pas sans poser d'interrogations, si comme le dit Jean-Baptiste de Foucauld « *les associations risquent de devenir l'ambulance de l'État-Providence en déroute* ».

Mais, en même temps, selon l'expression d'Hervé Serieyx : « *les associations et les bénévoles sont le tissu conjonctif de la société* ». Il est clair que les quelques 1400 000 associations, accompagnées par environ 2 000 000 de salariés et 13 000 000 de bénévoles, constituent la force essentielle du vivre ensemble. Presque tous les Maires affirment que sans les associations et les bénévoles, ils ne peuvent rien faire.

Ce n'est pas pour autant que la situation est satisfaisante : insuffisance de reconnaissance, risque permanent d'instrumentalisation, insuffisance de moyens, insuffisance de coopération inter associative...

Les associations, au-delà de leur rôle de plaidoyer sur des problèmes sociétaux insuffisamment pris en charge, sont tiraillées entre deux autres rôles : un rôle réparateur (du tissu social déchiré) et un rôle éducatif (au sens de l'Éducation Populaire).

La montée de « *la misère du Monde* », selon l'expression de Pierre Bourdieu, risque de privilégier le rôle réparateur au détriment du rôle éducatif, et ainsi de ne pas entraîner une sortie par le haut, ou du moins des progrès par le haut.

1 « La démocratie ne consiste pas à mettre épisodiquement un bulletin dans une urne, à déléguer des pouvoirs à un ou plusieurs élus, puis à se désintéresser, s'abstenir, se taire pendant cinq ans. Elle est une action continue du citoyen, non seulement dans les affaires de l'État, mais sur celle de la région, de la commune, de la coopérative, de l'association, de la profession. Si cette présence vigilante ne se fait pas sentir, les gouvernants (quels que soient les principes dont ils se recommandent), les corps organisés, les fonctionnaires, les élus, en butte aux pressions de toutes sortes de groupes, sont abandonnés à leurs propres faiblesses et bientôt cèdent soit aux tentations de l'arbitraire, soit aux routines et aux droits dits acquis. Le mouvement, le progrès ne sont possibles que si une démocratie généralisée dans tout le corps social imprime à la vie collective une jeunesse renouvelée. La démocratie n'est efficace que si elle existe partout et en tout temps. »

Sommaire



# Des citoyens partagés entre « que fait l'État ? » ou « on s'y colle »

C'est quoi « un citoyen actif » ? C'est bien sûr quelqu'un qui vote (dans certains territoires 50 %, voire plus, ne votent plus, oubliant que certains de nos ancêtres se sont fait tuer pour avoir ce droit). C'est également payer ses impôts et ne pas céder au « petit sport national ».

Mais c'est aussi prendre en compte que l'État ou les collectivités territoriales ne peuvent et ne doivent pas

tout et que les citoyens peuvent et doivent contribuer au bien commun. C'est ce que dit la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (pas souvent lue et relue), qui, après 28 articles de droits contient un article 29 de devoirs :

**« L'individu a des devoirs envers la communauté dans laquelle seul le libre et plein développement de sa personnalité est possible. ».**

## « Penser global, mais agir local »

Il s'agit d'un vieux slogan, d'au moins 30 ans, qui n'a pas pris une ride. Les citoyens et les corps intermédiaires, devant la complexité du Monde peuvent « agir local ». Cela vaut pour toutes les grandes questions sociétales, et donc les grands défis : transition écologique, vieillissement démographique, inclusion sociale des jeunes, migrations...

À titre d'illustration, les 40 plus grands experts mondiaux de l'environnement ont indiqué que la planète pouvait être sauvée si, à côté des Gouvernements et des entreprises, les citoyens sont actifs, à la fois par une somme d'actions concrètes et leur plaidoyer de plus en plus fort.

Mais la somme d'actions individuelles (au sens de citoyens isolés ou d'associations prises individuellement), si bien fussent-elles, ne fait pas « système ».

D'où la nécessité de co-construire des écosystèmes locaux de solidarité avec tous les acteurs<sup>1</sup>.

Par « écosystèmes locaux de solidarité », nous entendons des systèmes d'action, durables et largement régulés, sur des territoires précis (des « bassins de vie »), où tous les acteurs, ou au moins un maximum d'acteurs, ont la volonté de faire ensemble sur un champ précis : État déconcentré, collectivités territoriales, établissements d'enseignements, associations, entreprises... et citoyens.

Les citoyens sont non seulement invités à donner leur avis sur ce qu'ils souhaitent (démocratie participative), mais aussi à s'impliquer concrètement dans des projets (démocratie contributive).

Cette notion d'écosystèmes locaux de solidarité a été expérimentée, de façon indépendante, avec succès par :

- Resolis, sur le champ de l'alimentation durable ;
- France Bénévolat, sur les champs du vieillissement démographique et de la solidarité intergénérationnelle.

C'est la raison pour laquelle, les deux partenaires ont décidé de se rapprocher et de faire alliance, déjà pour renforcer leurs moyens sur ces champs, en tant que tels très importants, mais également -dès que possible- sur d'autres champs tels que l'inclusion sociale des jeunes (à tous les sens du terme : sociale, professionnelle et citoyenne) et l'éducation à la nutrition. C'est le projet commun ADELIS®. Et cette co-construction nécessite une méthode rigoureuse (scientifique)....

<sup>1</sup> Le terme d'écosystème est emprunté à l'écologie. Il s'agit donc d'une métaphore. Fritjof Capra le définit comme : « une toile de réseaux tissant la vie. Un écosystème n'est rien sans la connexion entre tous ses membres, afin que chacun puisse contribuer, selon le meilleur de ses capacités, au sein d'un champ d'action délimité. La notion de système, elle, a été introduite il y a une trentaine d'années par des spécialistes de la cybernétique, puis transposée à d'autres domaines que la mécanique, notamment par Joël de Rosnay ».

# De nombreuses réalisations, mais des difficultés à généraliser, de nature essentiellement culturelle

Des réalisations existent, actuellement plus en termes de projets spécifiques solides, qu'en termes d'écosystèmes régulés et durables. Donc, si nous souhaitons déployer et généraliser, ce n'est pas seulement affaire de méthodes et d'outils, mais essentiellement affaire de représentations et de culture. Ci-après un premier inventaire des difficultés auxquelles nous nous heurtons collectivement :

## 1. Des logiques jacobines descendantes en tuyaux d'orgue

Plus que tout autre pays, nous sommes depuis très longtemps sur ces logiques, amplifiées par le poids de l'administration, des règlements, de la bureaucratie... Par conséquent, l'innovation peine à s'étendre (« *Un innovateur, c'est un déviant qui ne s'est fait prendre par la patrouille !* »).

Le modèle inverse, pour mettre en place des écosystèmes locaux, c'est de passer d'une logique de silos à une logique de réseaux, par de la transversalité (et du « top down » au « bottom up »).

## 2. La culture de la défiance

Sans sombrer dans la naïveté, en France on ne fait pas confiance a priori. Du coup, on peut en rester à des représentations qui vont jusqu'à la caricature : « un chef d'entreprise ne pense qu'au profit », « un fonctionnaire n'est qu'un oisif payé par les impôts », « un parent d'élève ne pense qu'à critiquer le prof », « les associations sont des gentilles structures inorganisées », etc.

Ce n'est que par du faire ensemble concret que les barrières s'abaissent et que les représentations changent. Il y a des personnes de bonne volonté, engagées partout. Il faut les repérer et « faire société » ensemble (donc, projet, puis système).

## 3. L'inter associativité difficile

Cette extraordinaire loi de liberté qu'est la loi de 1901, a eu comme effet un peu pervers une progression continue du nombre d'associations, parfois très proches qui ne se connaissent pas et coopèrent peu. Même si des progrès peuvent être constatés depuis 2010, sous l'impulsion notamment de France Bénévolat, du Réseau National des Maisons des Associations, de la Fondation SNCF..., ceux-ci sont souvent freinés par la diminution des subventions publiques ou municipales, quand ce ne sont pas des mises en concurrence organisées (par des appels à projets qui sont souvent des appels d'offres déguisés).

Même quand elles ne sont pas en posture de concurrence, les associations, compte-tenu de la faiblesse de leurs moyens, restent souvent dans leur activité avec une capacité de réflexion stratégique faible.

## 4. Les associations ne connaissent pas suffisamment leurs territoires

Les associations connaissent bien « leurs bénéficiaires », c'est-à-dire les publics vers lesquels elles sont ciblées, la municipalité pour obtenir des subventions, quelques partenaires opérationnels...

Ce n'est pas pour autant – sauf exception – qu'elles ont une vision globale et synthétique de leur territoire, dans ses dimensions historique, démographique, sociologique, économique, culturelle... Ce que nous appelons « une monographie de base » leur apparaît comme un exercice intellectuel inutile.

## 5. Le Monde universitaire reste dans des logiques académiques

Là aussi, si on constate des progrès, il reste beaucoup de progrès à faire pour passer « de logiques d'analyse à des logiques d'action ». Le faible poids de l'alternance et de la formation réellement permanente (« tout au long de la vie »), contrairement à l'Allemagne, au Danemark, à la Finlande..., freine cette évolution.

## 6. Les Pouvoirs publics (État et collectivités territoriales) ne délèguent pas, ils sous-traitent. Ils n'évaluent pas les impacts, ils contrôlent

De nombreux travaux, portés soit par les Pouvoirs Publics, soit par quelques associations spécialisées, ont été développés depuis plus de 20 ans en matière de délégation et de mesure d'impact. Et le Projet Associatif de Resolis a été mis en œuvre, en 2012, pour clarifier et organiser ce mouvement.

Mais, huit ans plus tard, Resolis a le sentiment de ne pas vraiment avancer pour une série de raisons :

- Les pouvoirs publics sont obsédés par « de la mesure quantitative », alors que l'impact social ne se « mesure pas ». Il faut raisonner sur des logiques multifactorielles avec des indices de présomptions ;
- Les financeurs ont monté des « usines à gaz » en ligne, alors qu'ils auraient ces indices en allant plus souvent sur le terrain. De ce fait, on reste sur du contrôle, lourd, bureaucratique et formel ;
- Un bon système d'évaluation se conçoit en même temps que le projet lui-même, pas « ex-post », et c'est encore mieux s'il est co-construit dès le départ.

## Un système, c'est une partition, un orchestre et un chef d'orchestre

France Bénévolat est attaché à la notion « d'ensemblier territorial ». Resolis a mis au point une méthode rigoureuse de montage, d'animation et d'évaluation des initiatives locales. Ces approches sont complémentaires et sont indispensables à ces co-constructions d'écosystèmes.

Il reste après ces mises en place à identifier et faire légitimer le chef d'orchestre. Là aussi, il faut du pragmatisme. Selon les cas, ce peut être : un élu, un Centre Social, un universitaire, un Président local de France Bénévolat, etc. C'est la variable d'ajustement qui garantit le passage à l'action...



## comme Yeux

Par **Pierre d'Elbée**, Philosophe-conseil, intervenant pour AG2R LA MONDIALE sur les sujets relatifs à l'engagement, au lien social, au vivre ensemble et fondateur du cabinet [lphae conseil](http://lphaeconseil.com)

« Si l'œil ne contemple pas, l'œil ne verra pas ». Proverbe Oubykh.

### Regarder d'abord où l'on met ses pieds...

On raconte qu'un soir, Thalès, en bon astronome, marchait les yeux fixés sur le ciel étoilé. Absorbé par sa contemplation il finit par tomber dans un puits sous le regard amusé d'une servante : elle le trouva bien ridicule de mettre tant d'ardeur à regarder le ciel sans même apercevoir ce qui était à ses pieds. Cette anecdote remonte à Ésope. Elle suggère que l'essentiel n'est généralement pas si éloigné de nous : il faut savoir le regarder.

En écoutant cette histoire, on est tenté de considérer la réflexion ou la spéculation savante comme une forme d'éloignement de la réalité. Pourtant, quand Platon l'utilise<sup>1</sup>, il n'a nullement l'intention, lui philosophe, de dénigrer la recherche. Pour lui, il existe un regard philosophique qui déclenche l'engagement dans la cité. Avant d'explorer cette voie, citons quelques figures majeures de l'engagement : qu'ont-elles donc vu ? Qu'est-ce qui les pousse à s'engager ?

<sup>1</sup>Théétète 173c8-174c6

## Le regard de grandes figures de l'engagement

Henri Dunant assiste au spectacle insoutenable de milliers de soldats blessés à la bataille de Solferino et fonde, en 1863, le comité international de secours aux victimes de guerre – notre Croix-Rouge actuelle –. L'abbé Pierre voit les sans-abris mourir de froid durant l'hiver 1954, et lance un appel vibrant : « *Mes amis, au secours...* » avec le succès qu'on sait. Christian et Marie-France des Pallières témoignent de leur côté : « *Un jour d'octobre 1995, nous avons vu des enfants manger dans les ordures de la décharge de Stung Meanchey, à Phnom-Penh. C'était à hurler.* »

*Il n'était pas possible, après avoir vu cela, de continuer à vivre normalement. Il fallait faire quelque chose ! »* Ainsi va naître l'œuvre de leur vie « *Pour un visage d'enfant* ». On pourrait continuer.

Le point commun entre ces engagements ? Un sentiment d'urgence, l'expérience visuelle d'un événement criant de vérité devant lequel ils n'ont pas pu se dérober, et qui a requis leur réaction personnelle, ici et maintenant. Chacun d'eux a vu un événement, il en a été le témoin, chacun d'eux a osé le regarder et le prendre en compte.

## Voir et regarder

On peut voir sans regarder, c'est-à-dire sans prêter attention : c'est le regard distrait qui ne réalise pas ce qui se passe devant lui et ne cherche pas à comprendre. On peut regarder sans voir : on a beau être attentif, on ne voit pas et on ne comprend pas, on ne dispose pas de cette ouverture intérieure qui accueille et comprend avec justesse ce qui est devant nous. Il faut à la fois regarder – chercher, être attentif à ce qui se passe devant nous – et voir – comprendre la situation, l'accueillir. Simone Weil a des mots fulgurants à ce sujet : « *L'attention est liée au désir. Non pas*

*à la volonté, mais au désir. Ou plus exactement, au consentement. On libère en soi de l'énergie. Mais sans cesse, elle s'attache de nouveau. Comment la libérer toute ? Il faut désirer que cela soit fait en nous. Le désirer vraiment.* » Cette idée du consentement est essentielle. Une chose est d'être bousculé par une situation. Autre chose est d'y consentir, c'est-à-dire de l'accueillir en soi, pour qu'elle se transforme en désir. Parce que nous sommes disponibles et attentifs, la situation nous parle et sollicite notre désir d'y répondre.

## Le regard de désir

Regard de désir et disponibilité intérieure opèrent une véritable transformation du monde : à l'entrée du Musée de l'Homme, à Paris, sont gravées ces paroles lumineuses de Paul Valéry. Elles s'adressent au visiteur qui vient regarder ses merveilles :

*« Il dépend de celui qui passe*

*Que je sois tombe ou trésor,*

*Que je parle ou me taise,*

*Ceci ne tient qu'à toi*

*Ami n'entre pas sans désir. »*

Regarder sans désir est la marque de l'ennui, ou du manque d'intérêt. Heureux les curieux, ils découvriront le monde ! Regarder avec désir, c'est d'abord chercher à comprendre. Accepter d'être étonné, dérangé, bousculé par ce que l'on voit. Pour Aristote, la philosophie commence par l'étonnement. Comme il a raison ! L'étonnement devant quelque chose que l'on ne comprend pas, devant quelque chose qui nous heurte, ou même nous scandalise, est sans doute le meilleur chemin vers l'engagement.

Sans se prendre pour des héros humanitaires, chacun de nous peut être touché par ce qu'il voit. Or l'émotion est un bon carburant : elle nous pousse à commencer quelque chose. S'engager c'est toujours commencer ou poursuivre quelque chose. Mais la question se pose : pourquoi certains voient et réagissent et d'autres non ? Bien sûr, on pourra toujours invoquer la liberté de chacun et la distribution mystérieuse des tempéraments – généreux ou égoïstes –, mais ce n'est pas cette voie que nous souhaitons explorer.

## Se préparer pour apprendre à regarder

L'engagement suppose un investissement personnel supérieur aux activités quotidiennes : s'engager c'est apporter une garantie supérieure à son action. On a alors besoin de mûrir sa décision. L'engagement n'est pas une génération spontanée. La personne doit y être disposée. Il nous semble important d'insister ici sur ce regard intérieur qui creuse le désir et le prépare à l'engagement. Thalès dans les nuages ? Pas complètement : le général de Gaulle affirmait « *Tous les grands hommes d'action furent des méditatifs* » : la méditation est bien un regard intérieur qui peut préparer l'action et l'engagement.

« *J'aimerais bien m'engager* — pense-t-on souvent — *mais je ne sais pas dans quoi...* ». La moitié du chemin est faite. Mais un temps disponible n'est pas suffisant pour déclencher l'engagement. Encore faut-il trouver une activité appropriée. Alors, on cherche, on se documente, on s'informe. On n'a pas toujours la chance d'être dans une situation où un besoin incontestable requiert un engagement dans lequel on se sent compétent et légitime.

## Le regard de la personne engagée

Sur quoi porte le regard de la personne engagée ?  
Que doit voir une personne pour s'engager ?

D'abord un besoin incontestable. Des personnes qui ont besoin d'être aidées, d'être soignées, d'être accompagnées, d'être formées, ou tout simplement de passer un bon moment ensemble.

Ensuite, une personne s'engage d'autant plus volontiers qu'elle voit la fécondité de son action. Dès qu'elle découvre que certaines activités sont animées par des bénévoles trop nombreux, ou que les bénéficiaires ne sont pas vraiment satisfaits, alors la motivation de l'engagement perd une grande partie de sa force. Mais redonner le sourire à des personnes âgées ou isolées,

donner un avenir à des enfants, créer du lien social convivial et humain, quand on voit cela, le cœur se remplit !

En outre, une personne s'engage si elle voit que sa mission est possible pour elle, qu'elle correspond à une compétence, ou au moins à un goût, quitte à être formée. Et même – cela est particulièrement vrai pour les jeunes – qu'elle peut devenir une expérience professionnellement valorisante.

Regarder et voir, se rendre disponible et être attentif. Alors le monde devient présent, et lisible. Alors oui, le monde peut changer, l'espoir n'est plus vain, et notre contribution devient vraiment féconde.

## Savoir changer de regard

Enfin, compte tenu du vieillissement de la population, il est temps, à présent, de changer de regard sur les aînés. C'est pourquoi, notamment, une mission interministérielle a été lancée pour contribuer à faire évoluer non seulement le rôle, mais aussi l'image des séniors dans la société. Et AG2R LA MONDIALE, riche de son expérience, a accompagné tant les réflexions que la définition de ces actions.



## comme Zèbres

Par **Julien Loyer**, Directeur général de Bleu Blanc Zèbre, partenaire d'AG2R LA MONDIALE dans le cadre des projets « Bien Vieillir en ruralité », « Solidaires des aidants », « La Fabrique des tiers-lieux sociétaux » et « la Coalition Solidaire »

## Bleu Blanc Zèbre

Les rayures du zèbre favoriseraient la cohésion sociale en facilitant la reconnaissance et l'identification de chaque individu d'un groupe grâce au dessin de rayures unique. Mais ces mêmes rayures provoquent aussi une sorte d'« effet stroboscopique », rendant les individus difficiles à repérer lorsqu'ils courent en groupe...

Les tentatives de domestication du zèbre s'expliquent par sa résistance au climat chaud, aux maladies africaines et sa rapidité supérieure à celle du cheval rustique. Mais, s'il est possible de domestiquer un zèbre pris isolément, l'espèce s'y prête peu !

Le zèbre est un animal sauvage, mais il vit en « société ». Il vit en troupeau, il pense et vit collectif. Qui, plus est, il cohabite volontiers avec de nombreuses espèces.

### **Bleu Blanc Zèbre rassemble plus de 450 Zèbres : qui sont-ils ?**

Associations, acteurs publics, entreprises... peu importe le statut, est Zèbre la structure qui agit, de manière efficace, au service du bien commun plutôt que de parler, de tirer des plans sur la comète....

Les Zèbres, également appelés les « faizeux », par opposition aux « dizeux », sont dans l'action, sur le terrain, tout en sachant composer avec le politique, notamment grâce à la force de leur collectif.

Le Zèbre, protégé par ses rayures de la mouche tsé-tsé, ne se laisse pas non plus endormir par la rigidité et la complexité du système car il sait qu'il peut agir et, au besoin, s'appuyer sur d'autres Zèbres pour agir.

Ces acteurs engagés de la société civile ont des solutions qui ont fait leurs preuves sur le terrain pour réduire les fractures sociales et environnementales. Parmi les Zèbres, également partenaires de l'engagement sociétal d'AG2R LA MONDIALE, on compte notamment Familles Solidaires, expert de l'habitat inclusif, la Fête des voisins au travail, Siel Bleu pour l'activité physique adaptée et Unis-Cité, pour le Service Civique, qui sont tous membres de la Coalition Solidaire, justement encouragée par le Groupe et coordonnée par Bleu Blanc Zèbre...

Ensemble, les Zèbres osent le projet d'une société porteuse d'espoir, où les associations, les acteurs publics et les entreprises coopèrent au service du bien commun et luttent contre les fractures sociales et environnementales, et où les citoyens s'engagent.

C'est pourquoi, en lien avec la Coalition Solidaire, créée début mars 2020, ils se sont fortement mobilisés sur les enjeux sociétaux liés à la crise du Covid-19 et pour la mise en œuvre durable de nouveaux modes de vie qui prennent mieux en compte les personnes les plus vulnérables de la société.

Sommaire



## Le mouvement citoyen Bleu Blanc Zèbre

Bleu Blanc Zèbre est un mouvement citoyen, animé par une petite équipe nationale avec de forts ancrages territoriaux.

C'est un mouvement apolitique et non confessionnel. Ses guides pour l'action sont la bienveillance et la convivialité.

## La mission de Bleu Blanc Zèbre

La mission du mouvement est de constituer, accompagner et valoriser une communauté d'acteurs de terrain pour soutenir leurs initiatives et créer et entretenir une dynamique sociétale à partir d'elles :

- Repérer et valoriser « les faizeux », notamment par le biais d'un label identifiable par le grand public, un relais fort via les réseaux sociaux, des médias ;
- Accompagner ceux qui le souhaitent dans leur développement, leur mise en réseaux... ;
- Mobiliser, en s'appuyant sur les faizeux déjà identifiés, les associations, les acteurs publics et les entreprises, pour construire des coopérations locales et nationales au service du bien commun ;
- Construire des parcours et des bouquets de solutions qui articulent le local et le national, pour que les innovations du local soient accompagnées et valorisées par le national, qui les relaie aussi bien vers les ministères, pour faire évoluer les politiques publiques, que vers de nouveaux territoires qui se les approprient selon leurs spécificités, pour mieux innover à leur tour ;
- Évaluer et valoriser l'impact des solutions collectives, pour les enrichir régulièrement.

Au service des faizeux, Bleu Blanc Zèbre a donc un effet de levier ([bleublanczebre.fr](http://bleublanczebre.fr))

Cette vision de l'action au service de la société, le mouvement a découvert, début 2018, qu'il la partage avec l'engagement sociétal d'AG2R LA MONDIALE qui, comme lui, cherche à avoir un rôle d'ensemblier pour promouvoir, sur le terrain et au national, des coalitions d'acteurs qui permettent de maximiser l'impact sociétal des actions menées.

Depuis, Bleu Blanc Zèbre s'est engagé, aux côtés de nombre d'autres de ses partenaires, dans des programmes, dispositifs, plateformes, coalitions..., qui agissent pour le bien commun et, en particulier, pour les plus vulnérables.

## Bien Vieillir en Ruralité

Par la conjonction de l'animation d'un réseau de 50 acteurs du Bien vieillir en Occitanie et la mobilisation de jeunes en Service civique dans des villages grâce à l'association InSite, Bleu Blanc Zèbre contribue à redynamiser des villages et leurs habitants, souvent victimes d'un sentiment d'isolement et d'oubli.

Ils font pourtant, depuis des siècles la richesse et la force de la France et incarnent des idéaux au cœur de la modernité : proximité, frugalité, identité, etc. ! Idéaux plus que remis à l'honneur par la crise du Covid-19...

Et ce n'est qu'un début puisqu'il se déploie progressivement sur d'autres territoires, dont la Provence Côte d'Azur, la Corse, les Pays de Loire, les Yvelines...

« Bleu Blanc Zèbre contribue à redynamiser des villages et leurs habitants. »

# Solidaires des aidants

L'enjeu de ce programme est de mobiliser les citoyens, voisins d'aidants familiaux, pour qu'ils puissent, chacun, apporter, par de l'écoute et des gestes simples, un peu de soutien à ces derniers dont le quotidien est souvent très complexe à gérer.

Cette mobilisation est notamment réalisée grâce à l'action coordonnée, par Bleu Blanc Zèbre, des collectivités territoriales, des associations et des entreprises.

Voisins Solidaires, autre membre de la coalition d'associations porteuses de ce programme, apporte, lui, son expertise dans l'émergence des solidarités de voisinage. Expertise ô combien confirmée toujours lors de la crise du Covid-19 puisque son kit « Coronavirus : et si on s'organisait entre voisins ? » a été téléchargé

plus de 500 000 fois par des mairies, bailleurs sociaux, pharmacies, gardiens d'immeubles, particuliers.

Enfin, s'agissant d'un projet au bénéfice des aidants familiaux, Familles Solidaires apporte son expertise concernant les envies et besoins de ces derniers.

Toujours du fait du Covid-19, le programme s'est mobilisé fortement sur l'accompagnement des aidants familiaux pendant la période de confinement. Avec, notamment, la réalisation de toute une série de vidéos de témoignages, y compris pratiques, sur la vie d'aidant en confinement et les enseignements à tirer pour la société de demain. Ces vidéos sont accessibles depuis la chaîne YouTube de la Coalition Solidaire, décrite ci-après.

# La Fabrique des Tiers-lieux Sociétaux

Les Tiers-lieux sociétaux sont décrits dans le détail à la lettre T de cet abécédaire.

Bleu Blanc Zèbre apporte à la création et à l'animation de ceux-ci sa capacité à réunir et à faire interagir des faiseurs. Il travaille à décroiser les sujets et contribue à une culture du collectif de la participation et de la coopération.

Le premier Tiers-lieu Sociétal ouvert fut, crise du Covid-19 oblige, un tiers-lieu numérique, seul moyen, en période de confinement, de réunir des acteurs associatifs et de faire interagir des citoyens curieux, engagés, débrouillards, ou tout simplement désireux de faire du lien...

Ce premier Tiers-lieu Numérique est le lieu de vie de la Coalition Solidaire.

# La Coalition Solidaire

La Coalition Solidaire vise l'action coordonnée de structures, essentiellement associatives, de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) au bénéfice des personnes les plus vulnérables.

Ses enjeux sont les suivants :

- Avoir une approche globale de la personne pour mieux répondre à ses besoins de façon transverse (exemple : on peut être malade de son habitat) ;
- Imaginer des solutions nouvelles pour la mise en œuvre des actions à destination des plus vulnérables et pour répondre aux besoins nouveaux ;
- Coordonner les actions d'acteurs clés de l'ESS pour qu'elles bénéficient au maximum de personnes et sur

l'ensemble du territoire (QPV, ruralité...) ;

- Mobiliser et 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).

Elle agit :

- D'abord dans le cadre de l'action sociale de la Retraite complémentaire et de la Prévoyance ;
- En complément aux actions assurées par les acteurs publics ;
- En 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

Sommaire

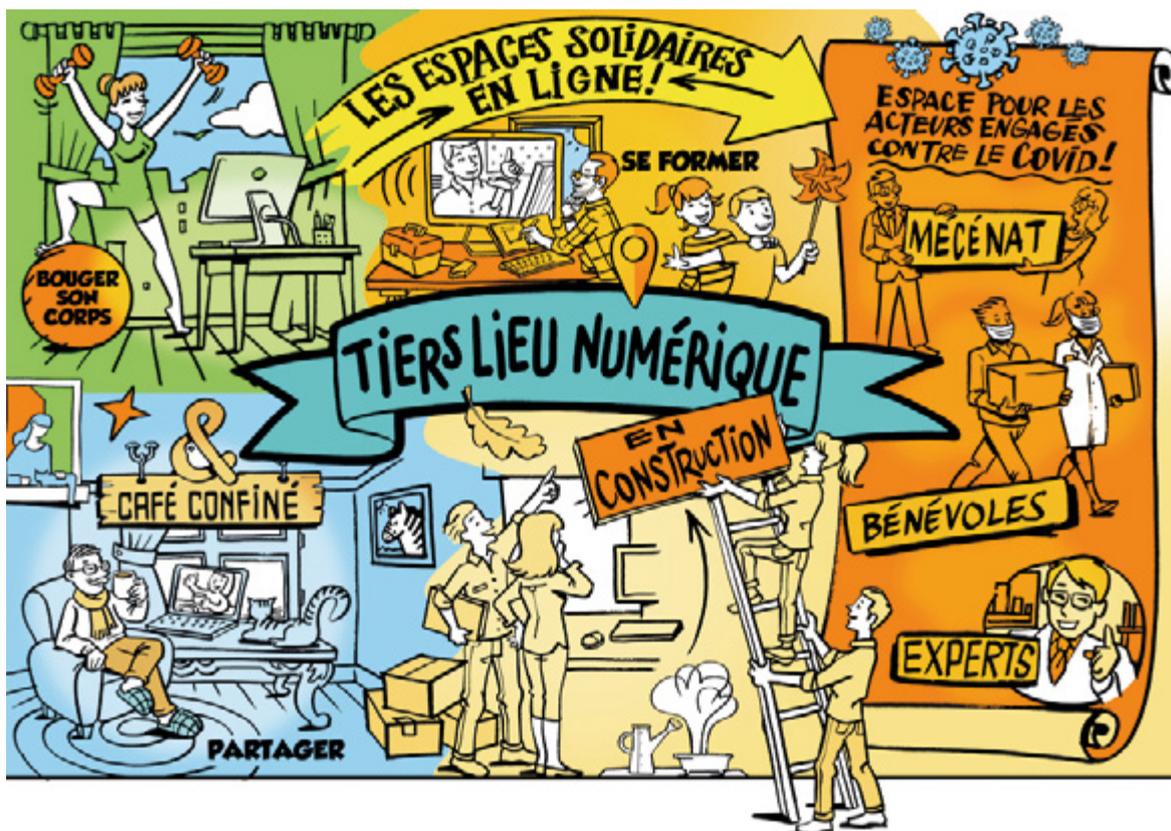


Catholique, du Secours Populaire Français, UNICEF... Envisagée dès le début de l'année 2020, pour répondre à la nécessité du faire ensemble, afin de maximiser l'impact et d'optimiser les moyens, la Coalition Solidaire est devenue une nécessité pour gérer l'urgence liée à la crise du Covid-19, puis accompagner les transformations sociétales qui l'ont suivie...

Elle est composée d'Astrée, de Chênelet, de Familles Solidaires, de France Bénévolat, d'InSite, de réseau Eco Habitat, de L'Outil en Main, de Siel Bleu, de Tous Repreneurs, d'Unis-Cité, de Vendredi et de Voisins Solidaires.

Cette méta coalition réunit des membres de différentes coalitions, existantes et à venir, accompagnées par AG2R LA MONDIALE, tous acteurs nationaux complémentaires au service de l'intérêt général. Elle permet, qui plus est, de mutualiser leurs forces, leurs messages, leurs initiatives...

Pendant la période de confinement, la Coalition Solidaire a créé et animé le premier Tiers-lieu Numérique, dans l'esprit des Tiers-lieux Sociétaux, qui vise, notamment, à encourager et accompagner un engagement de chacun des citoyens.



Et c'est avec cette dernière lettre de l'alphabet et cette ouverture sociétale que se referme notre abécédaire de l'engagement sénior augmenté

À très bientôt sur le site du Tiers-lieu Numérique :

[coalition-solidaire.fr](http://coalition-solidaire.fr)

# Postface

Par **Tristan Hauck**, Chef de projet Engagement sociétal chez AG2R LA MONDIALE

13 mars 2020, 14h45, j'ai la chance de pouvoir présenter, en quelques mots à quatre ministres et des représentants d'élus locaux, le nouveau projet « Solidaires des aidants » que j'accompagne.

## Que s'est-il passé pour en arriver là ?

Certes, 30 ans plus tôt, jour pour jour, je devais être en cours de droit constitutionnel sur les bancs de Sciences Po. A priori, j'étais même à quelques mètres de certains des participants à cette réunion préparatoire au lancement de « Territoires engagés », annonciateur d'une facilitation de toutes les formes d'engagement collectif et individuel en proximité. Mais je n'ai jamais fait de politique depuis...

Et c'est mon expérience en accompagnement du changement dans les organisations qui m'a conduit, au fil de belles rencontres de personnes qui voulaient aussi changer la vie, à cette prise de parole rendue possible par le Covid-19, paradoxalement à la fois synonyme de confinement et de libérations...

L'objectif de mon intervention : « rassurer » les politiques, alors inquiets comme nous tous de la propagation prévisible du virus sur le territoire, en leur faisant valoir les atouts du monde associatif et de l'engagement citoyen pour accompagner, de façon coordonnée, les impacts sociaux d'un tel fléau.

« Solidaires des aidants », qui réunit trois associations désireuses de mobiliser des voisins pour faciliter le quotidien de celles et ceux qui doivent s'occuper de personnes dépendantes, existait déjà avant l'arrivée du Coronavirus. Ce trio bienfaisant est composé des partenaires suivants de l'engagement sociétal d'AG2R LA MONDIALE, que j'ai le plaisir de coordonner depuis deux ans : Voisins Solidaires, Bleu Blanc Zèbre et Familles Solidaires. Des « faizeux » entre deux solidaires, tout un programme pour un engagement en action, sur le terrain !

## Que s'est-il passé ensuite ?

Le virus s'est répandu, provoquant perte de lien social, stress, dénutrition, chômage partiel, crise économique, deuils à distance...

Mais le kit « Coronavirus : et si on s'organisait entre voisins », de Voisins Solidaires, a été téléchargé à plus d'un million de reprises, notamment grâce au formidable engagement médiatique de son

fondateur, Atanase Périfan, pour alerter sur les risques liés à l'isolement. Et c'est à un véritable « tsunami » de solidarités et d'engagement, pour reprendre l'expression du même Atanase, que nous avons assisté. Chaque jour fut riche de nouvelles idées pour venir en aide aux plus vulnérables, aux fragilités renforcées et toujours plus nombreux par les effets du confinement, et faire société différemment, à distance.

Cette postface fut écrite à mon 29<sup>e</sup> jour d'engagement total, un cycle lunaire pour mieux aider la terre..., au service de tous les engagements des associations, de leurs bénévoles et de tous les citoyens mobilisés, ces « hussards », « magiciens », « accoucheurs », « entremetteurs »..., dont les histoires touchantes et motivantes sont relatées dans l'ouvrage collectif de France Bénévolat « *Ces bénévoles, constructeurs de démocratie contributive !* » (2020) d'avant la « grande crise » sociétale à laquelle nous avons survécu.

## Que va-t-il se passer après ?

À l'issue de ce (premier) cycle, le 10 avril 2020, j'ai eu la joie de pouvoir annoncer à tous ces engagés d'avant le Covid-19, et à tous ceux qui les ont rejoints depuis, la naissance d'une Coalition Solidaire et de son Tiers-Lieu numérique. Ce collectif est composé d'une douzaine d'associations, réunies autour de celles de Solidaires des Aidants, dont France Bénévolat, Unis-Cité et Vendredi, remarquables dans la tempête pour accompagner justement les nouveaux engagés, animés par l'envie d'agir mais confrontés à la complexité de l'action en période de confinement. Son ambition : nous aider à faire Société, pendant le confinement malgré tout et autrement, suite à celui-ci. La richesse des idées émises et des actions mises en œuvre par les membres de cette coalition montre à quel point l'engagement est renforcé lorsqu'il s'inscrit dans une aventure collective.

Et quoi de mieux qu'un tiers-lieu, lieu du vivre et du faire ensemble, pour permettre d'échanger et d'agir collectivement ? Dans « le monde d'avant », un tiers-lieu était destiné à des rencontres humaines, physiques, justement pour compenser le tout électronique et l'illusion communautaire des réseaux sociaux. Le confinement nous a pourtant contraints à en créer un numérique ! Mais cela nous permet finalement de le rendre accessible à toutes les belles âmes engagées, d'hier, d'aujourd'hui et de demain...

Sommaire

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**AG2R LA MONDIALE**  
14-16 boulevard Malesherbes  
75379 Paris cedex 08  
Tél. 01 76 60 84 00  
[www.ag2rlamondiale.fr](http://www.ag2rlamondiale.fr)

en alliance avec  **COALITION  
SOLIDAIRE**