

« CO-ECLAIRAGES »,  
ESPACE DE DEBAT & REFLEXION

## CO ÉCLAIRAGES N°2

# N°2 - EDITO

CO-Eclairages est un espace de débat et de réflexion, animé par CO Conseil, qui propose des points de vue et réflexions sur les enjeux de la co-construction entre acteurs publics, entreprises et structures de l'Economie Sociale et Solidaire.

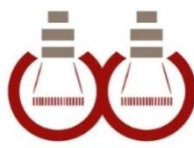
Chaque mois, nous publions sur notre site internet un article selon l'un des quatre formats suivants :

- *Vision*, qui permet à une personnalité marquante de partager ses convictions sur un enjeu sociétal
- *Débat*, qui confronte deux points de vue sur une question relevant de l'intérêt général
- *Co-Construction*, qui présente une réalisation concrète de co-construction
- *Horizons*, qui donne à découvrir des idées ou expériences venues de l'étranger

Cette deuxième édition de CO-Eclairages rassemble quatre articles qui, nous l'espérons, susciteront autant d'intérêt que nous avons eu de plaisir à les réaliser.

Très bonne lecture !

Benoît Gajdos &  
Pierre-Dominique Vitoux,  
Directeurs Généraux de CO Conseil



VISION

### LA VISION D'UNE PERSONNALITE MARQUANTE

*La Communauté d'Action, une forme émergente de la vitalité démocratique*

Par Yannick Blanc, Haut-commissaire à l'engagement civique, Président de la Fonda



DEBAT

### LA CONFRONTATION DE DEUX POINTS DE VUE

*Existe-t-il une philanthropie à la française ?*

Dominique Lemaistre, Directrice du mécénat de la Fondation de France et Virginie Seghers, Présidente de Prophil



CO-CONSTRUCTION

### UNE EXPERIENCE DE CO-CONSTRUCTION

*Développer des relations plus vertueuses avec ses fournisseurs locaux*

Club Med et Agrisud International, la co-construction comme solution



HORIZONS

### DES IDEES VENUES DE L'ETRANGER

*L'action en situation d'urgence, une inspiration pour les structures souhaitant s'engager dans de nouvelles formes de coopération*



VISION



DEBAT



CO-CONSTRUCTION



HORIZONS

## La Communauté d'Action, une forme émergente de la vitalité démocratique

*Yannick Blanc est Président de La Fonda – fabrique associative, un lieu de réflexion et d'études prospectives sur le fait associatif et son rôle dans le renouveau démocratique, et de l'ADASI, Association de Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de l'intérêt général.*

*Yannick est diplômé de Normale Sup et de l'ENA, père de 3 enfants et ancien préfet. Il est actuellement Haut-Commissaire à l'engagement civique et Président de l'Agence du Service Civique. Il est l'auteur de l'essai Après le Léviathan – L'Etat dans la Grande Transition (La Fonda éditions, janvier 2016).*



**Yannick Blanc**

***Pouvez-vous nous dire ce qu'est une communauté d'action et en quoi elle se distingue d'autres formes d'action collective ? Quels sont les exemples de succès ?***

Le concept de communauté d'action décrit une forme émergente de l'action collective dans laquelle des individus appartenant à des institutions, des groupes ou des métiers différents entreprennent d'agir ensemble sur un objectif défini en commun. On peut aussi parler de stratégie d'impact collectif, mais cette expression est trop désincarnée pour traduire la dimension humaine, l'envie de faire ensemble que l'on ressent dans ces communautés. Le mot communauté est d'un usage délicat en français à cause de sa connotation ethnique et religieuse. Mais la communauté est un fait anthropologique essentiel : elle désigne le périmètre dans lequel les individus peuvent, pour agir, établir de manière pragmatique des relations de confiance.

Les pôles de compétitivité, les pôles territoriaux de coopération économique sont aujourd'hui les formes les plus institutionnalisées de communautés d'action, mais il en existe beaucoup d'autres plus informelles, notamment toutes celles qui se réclament d'un « territoire », mais aussi, bien sûr, les communautés numériques.

***Pourquoi, d'après vous, le développement de ces communautés est-il souhaitable ? Quel état de la société rend cette forme d'action plus pertinente aujourd'hui ?***

Indépendamment de tout jugement de valeur, j'observe que cette façon d'agir se généralise aujourd'hui, y compris au sein même des institutions où les hiérarchies, les normes et les organigrammes, initialement conçus et construits pour permettre l'action collective, apparaissent désormais à tous comme des freins à l'action. Ce phénomène témoigne de la transition institutionnelle dans laquelle nous sommes plongés et qui voit non pas la montée de l'individualisme mais la reconfiguration des relations entre l'individu et le collectif. L'individu s'est depuis toujours défini par son appartenance exclusive à une communauté, famille, clan, religion, classe sociale, corporation, etc. Il est aujourd'hui plus mobile, ce qui peut se traduire aussi bien par la précarité sociale que par la capacité à agir dans plusieurs communautés simultanément. Les communautés traditionnelles s'institutionnalisent par l'appartenance, souvent exclusive, alors que l'individu contemporain réalise son parcours, son projet de vie, son équation personnelle grâce à la multi-appartenance.

C'est pour cette raison que la notion de laïcité devient centrale, parce qu'elle permet d'envisager la société comme un réseau d'appartenances multiples. La question est maintenant de savoir comment développer notre capacité d'action dans cette nouvelle configuration.

***A quel avenir participe le développement de cette forme d'action communautaire ?***

Nos sociétés sont aujourd'hui travaillées par deux faisceaux de tendances : celui de la fragmentation et celui de la fluidité. Les grandes architectures institutionnelles qui ont permis la formation des sociétés modernes, en premier lieu les Eglises et les Etats-nations, s'affaiblissent et s'effondrent sous nos yeux. Cela provoque deux types de phénomènes, ceux de la fragmentation : repli communautaire, construction de murs, xénophobie, et ceux de la fluidité : mobilité, migrations, accès à l'information, fonctionnement en réseau, etc.

Il y a un scénario noir de ce système de tendances, qui a commencé de s'écrire : celui du terrorisme, du populisme et de la surveillance généralisée. Penser les communautés d'action, leur gouvernance, leur articulation, leur éthique permet d'imaginer un scénario alternatif.

***Comment se répartissent les rôles dans ces communautés, y a-t-il de bonnes pratiques pour les différents acteurs ?***

Là encore, tout n'est pas à inventer. Une communauté d'action, ce n'est rien d'autre qu'une association, l'acte de mettre en commun ses connaissances, ses ressources et ses activités en fonction de règles que l'on se donne librement. Après avoir étudié pendant trente ou quarante ans des centaines de cas de communautés locales vouées à la gestion de ressources naturelles et de systèmes agricoles, Elinor Ostrom a montré que leur fonctionnement, dans son infinie diversité, reposait sur une « grammaire institutionnelle » combinant trois types d'énoncés élémentaires : les règles, les valeurs éthiques et les stratégies.

Distinguer et formuler clairement ces trois types d'énoncé est à mes yeux la base de toute bonne pratique. Cela se démontre par a contrario : une communauté qui ne se définit que par des règles, c'est-à-dire des interdits et des sanctions, est vouée à la violence et à la mort ; une communauté qui n'aurait pas d'autre objet que de défendre des valeurs éthiques serait vouée à l'impuissance et au pessimisme ; une communauté bâtie sur la pure stratégie finit par voir son cynisme rejeté par la société. Les exemples contemporains de ces trois situations abondent...

***Comment se pérennise l'action de ces communautés ? Quels sont les écueils à éviter ?***

Je suis bien incapable de répondre à ces questions. Il me semble qu'il ne faut pas être prescriptif, mais plutôt prendre acte d'une manière de faire qui existe et qui s'expérimente, pour construire le cadre d'action collectif qui permet notre capacité d'agir. Je pense qu'il y a un désir collectif de ces nouvelles manières d'agir, lorsqu'on s'aperçoit que l'Etat tutélaire ne fonctionne plus et que le gouvernement par la norme finit par paralyser l'action.

La reconnaissance d'un pluralisme des systèmes de valeurs est un élément clef. Elle suppose un exercice permanent de vérification que les convictions et les valeurs des uns et des autres sont compatibles. Cet exercice prend souvent la forme de chartes éthiques, dans les associations, les entreprises, les collectivités... C'est ce que j'appelle la transition institutionnelle : notre représentation symbolique du monde n'est plus structurée par des architectures verticales qui renvoient à une légitimité incontestable ou transcendante. Il y a tout un savoir commun qui reste à construire. C'est le programme que s'est donné la Fonda.

***Quels sont les freins aujourd'hui au développement de ces communautés ? Quels sont les opportunités et les leviers pour les développer en France ?***

Notre pays est aujourd'hui écartelé entre deux tendances. Il n'y a jamais eu autant d'innovation sociale, d'envie d'entreprendre, de créateurs et d'inventeurs. La société civile est extraordinairement disponible au changement. Or notre scène politique est exclusivement occupée par des controverses sur les normes, tout à la fois pour les simplifier et pour en créer de nouvelles, et sur les symboles. Les partis politiques n'ont plus ni projet, ni programme, ils ne se différencient plus les uns des autres que par des postures symboliques très éloignées des besoins de l'action.

C'est le rôle des associations et des organisations de la société civile en général que de donner un vocabulaire, un langage, une visibilité aux communautés d'action. Elles peuvent construire et partager des stratégies pour l'avenir. Le renouveau de la vitalité démocratique viendra de là.

**Propos recueillis pour CO-Eclairages par Antoine Colonna d'Istria, Co-fondateur de Pro Bono Lab**





## Existe-t-il une philanthropie à la française ?

**Dominique Lemaistre est Directrice du mécénat de la Fondation de France.** Elle supervise les 20 programmes et les 745 fonds individualisés gérés par la Fondation. Au cours de ses 25 années d'activité au service de la philanthropie, Dominique a eu l'opportunité de s'intéresser à tous les enjeux liés aux fondations et au mécénat dans le contexte français et européen, notamment : les relations avec les mécènes particuliers et entreprises, la gouvernance, l'expertise sociale et l'évolution de la réglementation juridique et fiscale.

**Virginie Seghers est Présidente de Propphil et spécialiste de l'entrepreneuriat social et de la nouvelle philanthropie.** Elle a dirigé l'ADMICAL de 1995 à 2002 et a contribué à la structuration et au déploiement des fondations en France. Consultante indépendante auprès d'entreprises françaises et internationales de 2003 à 2012, elle a créé les enseignements sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE) et sur l'entrepreneuriat social à Sciences Po Paris et à l'ESCP Europe. Elle est cofondatrice du Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (Mouves) et administratrice de plusieurs ONG et fondations internationales.

### **Que recouvre le champ de la philanthropie ? En quoi diffère-t-il du mécénat, de la solidarité et de la RSE ?**

**Dominique Lemaistre (DL) :** Ces notions sont interdépendantes, mais la sémantique a évolué avec le temps. Le terme de philanthropie n'était pas approprié dans le contexte français jusqu'à une période récente. On lui préférait le terme de mécénat, qui s'est installé en France à partir de 1987 puis en 1990 avec la loi sur la création des fondations d'entreprises. A l'époque, la générosité des particuliers était très discrète, et cela reste encore en partie vrai aujourd'hui. Le mécénat a d'abord été un outil pour communiquer sur les fonds dont disposaient les entreprises pour aider les associations, mais sans structure spécifique pour les gérer. Au début des années 1990, le mécénat se développe plutôt de manière thématique : d'abord par le secteur bancaire, pour soutenir en particulier la culture et la science ; puis, avec la crise économique de la fin des années 1990, les entreprises du secteur pharmaceutique et de la grande distribution. Enfin, le mécénat, qui était très exogène, devient plus endogène et se préoccupe davantage de faire participer les salariés. Au début des années 2000 sont apparus les textes qui donnent des obligations aux entreprises vis-à-vis de leur responsabilité sociale et du développement durable, ce qui a entraîné au sein des entreprises une diffusion accrue de la culture de l'intérêt général. L'éclosion du mot « philanthropie » est plus récente : elle est liée à l'implication des particuliers « riches » dont la générosité commence à devenir visible. Elle se développe avec la loi Aillagon de 2003, puis avec la loi TEPA qui formalise des incitations fiscales au titre de l'impôt sur la fortune.

**Virginie Seghers (VS) :** Effectivement, la perspective historique est essentielle pour comprendre ces termes. Les mots « mécénat » et « philanthropie » ont curieusement une connotation désuète. Le mot mécénat vient du latin *Maecenas*, du nom du conseiller de l'Empereur Auguste, et concernait à l'origine le soutien aux Lettres et aux Arts. La philanthropie est un mot grec : *philos* et *anthropos*, qui signifie l'amour du genre humain. Les racines grecques et latines de notre sujet prouvent que nous devons mettre en perspective, sur le temps long, la capacité des hommes à donner. La philanthropie n'est pas une invention de Bill Gates ! Elle n'a jamais autant existé qu'au temps des Lumières et de la Révolution Française, qui la considérait comme « une nouvelle religion capable de conquérir l'Univers » (Camille Desmoulins) : il s'agissait de promouvoir un don « laïc » distinct des actes de bienfaisance ou de charité des Eglises. Au XVIII<sup>e</sup> siècle puis au XIX<sup>e</sup> avec l'essor de la Révolution industrielle, nombre de philanthropes engagés ont construit des écoles, des dispensaires et mis la philanthropie au service du progrès social : de la lutte contre l'esclavage, à la diffusion de la vaccination. Aux côtés de l'Economie sociale et du paternalisme ouvrier, qui inventaient de nouvelles formes d'entreprises soucieuses du bien commun, la philanthropie défrichait l'espace discret mais efficace du don. Après le foisonnement des sociétés philanthropiques au XIX<sup>e</sup> siècle, le terme est certes entré en déshérence après la première guerre et l'essor de l'Etat providence. Alors que celui-ci s'essouffle, que l'économie sociale se réinvente avec l'essor de l'entrepreneuriat social, que le capitalisme recherche de nouveaux modèles capables d'intégrer la prise en compte du bien commun bien au-delà des exercices souvent imposés de « RSE » (Responsabilité sociale et environnementale), la



philanthropie regagne ses lettres de noblesse. Nous la considérons comme un aiguillon, un laboratoire d'innovations sociales, un espace de liberté capable d'inspirer tant les pouvoirs publics que les entreprises.

### **Comment la philanthropie s'est-elle développée historiquement et sur quels leviers ?**

**VS :** La philanthropie est liée aux racines culturelles et morales des individus. On s'étonne souvent de son développement dans les pays anglo-saxons mais cela est culturellement cohérent. En effet, dans le puritanisme anglo-saxon, ce qui est condamnable, ce n'est pas l'esprit d'entreprise ou le capitalisme, mais le fait de thésauriser la richesse produite : il faut donc la redistribuer, par l'investissement et/ou le don. Dans cette perspective, le don devient consubstantiel à l'aventure entrepreneuriale. Comme l'indique le *Gospel of Wealth* d'Andrew Carnegie (1), « tout homme qui meurt riche meurt déshonoré ». Cette volonté de dépouillement d'une grande partie de leur richesse anime beaucoup de grands philanthropes anglo-saxons aujourd'hui et arrive doucement en France. Dans la culture catholique, s'enrichir est davantage condamnable et le don est discret : il est plus difficile d'en parler. Lorsque j'ai écrit, en 2008 le premier livre de portraits de philanthropes d'aujourd'hui publié en France, j'ai eu la plus grande difficulté car peu d'entre eux étaient prêts à s'exprimer, alors qu'il existait aux Etats-Unis depuis longtemps, et même en Chine, des classements publics des « top philanthropists » (2).

**DL :** Il y a aujourd'hui une véritable dynamique de la philanthropie européenne : par exemple, le nombre de fondations en France a doublé depuis 10 ans. C'est une conséquence de phénomènes qui convergent. Il semble notamment que la distinction entre les protestants avec un Etat faible et les catholiques avec un Etat fort est en train de s'estomper. La philanthropie européenne reste très peu capitalisée par rapport à la philanthropie américaine mais les flux annuels sont identiques, ce qui tendrait à prouver que la philanthropie est plus dynamique en Europe. La philanthropie a connu un effondrement à la Révolution Française car elle était aux mains des églises qui se sont fait confisquer leurs biens, ce qu'on appelait alors les « biens de mainmorte ». Il convient aussi de distinguer la philanthropie opératrice de la philanthropie distributive. En France on est allé très vite vers la distribution des fonds sans constitution de capitaux, ce qu'ont pu faire en revanche les pays anglo-saxons car la dynamique philanthropique s'était inscrite dans un temps plus long.

**VS :** Ces dernières années, l'évolution des richesses sans précédent a constitué des fortunes plus importantes et concentrées qu'auparavant : la croissance du nombre de milliardaires a été plus importante que celle des millionnaires les dix dernières années ! Auparavant, 80% des hommes et femmes les plus riches du monde étaient américains, alors qu'aujourd'hui ils ne sont plus que 20%. Le Moyen-Orient, la Russie, l'Asie, le Brésil comptent de plus en plus de millionnaires voire de milliardaires, et la volonté de structurer une philanthropie apparaît pour faire face aux défis éducatifs, sociaux et environnementaux. Le nombre de fondations dans le monde croît rapidement, ainsi 40% des fondations allemandes

se sont créées dans les dernières 15 années. En France un fonds philanthropique ou une fondation se crée désormais tous les deux jours ! Mais les moyens ne rivalisent pas encore avec ceux des Etats-Unis où la philanthropie représente 2,5% du PIB (0,25% en France) : près de 800 milliards de dollars sont capitalisés par les structures philanthropiques américaines, qui n'ont l'obligation de dépenser que 5% de cette somme chaque année. L'essentiel de ces fonds sont donc capitalisés : ce qui pose une autre question, celle de leur placement ! Et donc celle de la finance responsable ou « à impact social » ...

**DL :** Certes, les mouvements partent souvent des Etats-Unis, car la masse critique y est plus importante et qu'il y a une antériorité de la philanthropie. Cependant, beaucoup d'idées neuves imaginées aux Etats-Unis ne s'implantent pas si facilement, même sur le sol américain. Il y a beaucoup de *storytelling*, mais l'ensemble de la philanthropie américaine reste très traditionnelle, surtout sur la côte Est, par exemple avec les *community foundations* (3). Il semble pourtant que l'avenir soit à l'hybridation des modèles, avec l'arrivée de l'entrepreneuriat social, de l'impact investing, des fondations actionnaires, etc. Le modèle « Bill Gates » de cycle long est fondamentalement remis en cause par des entreprises sociales qui ne sont pas dans une optique de redistribution mais se sont créées en se demandant immédiatement comment et pourquoi elles agissent.

### **Quelles sont aujourd'hui les grands tendances et innovations en matière de philanthropie ? Avez-vous des exemples ?**

**DL :** Si la philanthropie évolue aussi vite, c'est que plusieurs dynamiques convergent : le développement de l'Economie Sociale et Solidaire, qui se considère comme un nouvel objet, l'installation de la RSE dans les entreprises et la pénurie des moyens publics. Cette contrainte sur les moyens publics fait qu'un certain nombre d'acteurs du champ social a été contraint de solvabiliser ses interventions. Certains le vivent mal car ils ne veulent pas produire des services marchands ni écarter certains publics qui ne pourraient plus accéder à leurs programmes.

**VS :** Le *crowdfunding* contribue également à un renouveau de la philanthropie et pose clairement deux enjeux :

1° La nouvelle frontière entre le don et l'investissement : un donateur sur une plateforme de *crowdfunding* donne, prête et investit dans un projet auquel il croit. La notion étroite d'intérêt général, telle qu'elle est définie par notre code général des impôts, lui importe peu. Par exemple, les « prêteurs » sur Babyloan, très belle plateforme de microcrédit en Europe, créée par un Français, Arnaud Poissonnier, réinvestissent à 99 % leurs prêts. Ils sont en fait des donateurs... et donc des philanthropes qui ne demandent aucun rescrit fiscal et recherchent avant tout à aider des petits entrepreneurs des quatre coins du monde à monter leur entreprise et donc à vivre dignement. Je suis convaincue que les frontières entre le don et l'investissement à impact social sont de plus en plus poreuses et doivent contribuer à redessiner les contours de l'intérêt général 2.0.

2° L'approche communautaire du don. Le don n'est plus un acte isolé, c'est un élan partagé d'une communauté qui se reconnaît dans certaines valeurs. D'ailleurs, nombre de fondations cherchent aujourd'hui à associer leur éco-système. Parmi les entreprises que nous accompagnons, nous voyons bien que la philanthropie n'est pas un don à sens unique, mais un échange, et une force d'entraînement auprès des salariés, des clients et des fournisseurs. L'essor des « arrondis » en caisse, ou sur les bulletins de salaires en est également la preuve.

La question qui importe est donc celle du résultat. Peu importe finalement que le projet soit for profit ou non for profit, à partir du moment où il tient sa promesse en matière d'impact social.

Parmi les innovations, nous avons défriché chez Prophyl, au travers d'une étude pionnière en Europe (4), un modèle hybride particulièrement inspirant : les fondations actionnaires (5). Bertelsmann en Allemagne, Carlsberg au Danemark, Rolex en Suisse appartiennent majoritairement à des... Fondations ! Ces entreprises sont donc protégées (elles ne peuvent être rachetées). Au Danemark, 54% des entreprises cotées à la bourse de Copenhague appartiennent majoritairement à des fondations. Avec 1/5° de l'emploi privé, 10% de la richesse nationale, 20% du budget de recherche et développement danois, elles incarnent un capitalisme stable et de long terme. La responsabilité des fondations actionnaires est double : économique et philanthropique. Elles orientent directement la stratégie des entreprises concernées, décident des investissements, et financent, grâce aux dividendes qu'elles perçoivent des causes d'intérêt général. Par exemple, plus de 800 millions d'euros de dons sont consentis chaque année au Danemark par les fondations actionnaires, pour financer l'éducation, la recherche, la culture... Au-delà du Danemark, il y a indéniablement un modèle nord-européen des fondations actionnaires : elles sont 1000 en Suède, 1000 en Allemagne (Bosch, Bertelsmann, Carl Zeiss). Pourtant, en France, ce modèle de transmission et de gouvernance des entreprises est largement méconnu. Seuls le groupe de presse la Montagne et le groupe Pierre Fabre sont majoritairement détenus par des fondations reconnues d'utilité publique, et quelques pionniers comme le groupe Mérieux ou Sofiprotéol ont des fondations présentes dans leur capital, de façon significative mais non majoritaire. Nous pensons que la France a trop longtemps établi des frontières étanches entre la sphère capitaliste et celle de l'intérêt général, considérant qu'une fondation ne saurait gérer une entreprise, et que sa mission philanthropique pourrait être « pervertie » par sa responsabilité économique. A l'aune des exemples nord-européens, ces réticences s'avèrent parfaitement infondées.

**DL** : Une des réticences qui a longtemps prévalu en France était l'argument de spécialisation (l'entreprise n'est pas compétente pour intervenir en dehors de son secteur d'activité) ou l'argument fiscal (les activités d'intérêt général sont contaminées par les activités lucratives). Ces arguments peuvent aujourd'hui être remis en question.

***Quels sont les impacts de ces nouvelles formes de philanthropie ? Dans quelle mesure l'accompagnement peut-il contribuer au succès des projets ?***

**VS** : Il faut croire à la force d'inspiration et de transformation des modèles hybrides, économiques et philanthropiques. Nous pouvons nous tromper, être en avance de phase, mais il faut prendre des risques pour inventer les modèles de demain. Par exemple, je suis abonnée aux oxymores. Pendant longtemps on m'a dit que le « mécénat d'entreprise » était une contradiction intrinsèque, je me suis consacrée pendant vingt ans à son développement : il a désormais droit de cité. En 2003, j'ai participé à la première mission avec Hugues Sibille sur le développement de l'entrepreneuriat social en France. A cette époque, Ashoka était en train d'émerger, la chaire de l'ESSEC démarrait, mais beaucoup d'acteurs ne se reconnaissaient pas encore dans cette appellation. En 15 ans il y a eu une réelle appropriation du terme « entrepreneuriat social », qui est désormais dans toutes les bouches et à la une des journaux. Hier encore, une personnalité de référence me disait que « fondation actionnaire » était un oxymore : rendez-vous dans quinze ans !

**DL** : Nous avons réussi à regrouper des personnes sur ces sujets et c'est un succès : aujourd'hui les modèles de l'entrepreneuriat social et de la philanthropie existent politiquement et statutairement. Cependant la réflexion n'a pas encore été poussée suffisamment pour que cela fonctionne et que le secteur trouve son modèle économique à long terme. On rencontre encore beaucoup d'acteurs en détresse face à des problématiques spécifiques, sur la question de l'innovation par exemple. A une époque, il a été difficile pour la Fondation de France de savoir ce qu'elle avait le droit de financer. Aujourd'hui, il est encore parfois très difficile de répondre à cette question sur certains projets. Cela a conduit des acteurs à aller jusqu'au tribunal administratif, car ils faisaient face à des questions complexes de la part de l'administration fiscale et étaient très isolés pour y répondre.

***Quelles sont les spécificités du contexte français ? Existe-t-il une philanthropie à la française ?***

**DL** : La question de l'appropriation du mécénat par les pouvoirs publics est une spécificité en France. Les acteurs les plus prompts à mettre en place des structures de collecte du mécénat sont les établissements publics, et en premier lieu les grands établissements culturels, scientifiques, scolaires et académiques. Le Ministère de la Culture a joué un rôle important dans la définition légale et fiscale du mécénat. L'Etat donne d'une main via une incitation fiscale et reprend de l'autre via la collecte. A la Fondation de France, reconnue d'utilité publique, nous voyons converger beaucoup de projets de communes ou de régions qui veulent créer des fondations pour compléter leurs recettes traditionnelles, tout en conservant une place centrale dans la gouvernance. Cela peut poser un vrai problème si les employés municipaux sont transformés en collecteurs de fonds. Aujourd'hui la Fondation de France refuse de créer des fondations hébergées à l'initiative des collectivités territoriales car, d'une part on peut se demander si le mécénat a pour objectif d'alimenter l'action publique, et d'autre part il y a un risque réel pour les partenaires en cas de changement de gouvernance et de politique locale. Nous cherchons plutôt à développer des fondations territoriales dans notre pays où traditionnellement la philanthropie est très nationale. Ces fondations ont un projet général au profit des fragilités d'un

territoire : ce sont des démarches qui requièrent une certaine maturité et la capacité de travailler en groupe.

**VS :** Beaucoup de freins à une philanthropie moderne existent en France (notamment la lourdeur administrative pour créer une FRUP - Fondation Reconnue d'Utilité Publique -, la perte de pouvoir des fondateurs dans la gouvernance, le droit des successions qui empêche la constitution de très grandes fondations, la vision encore très classique de l'intérêt général, etc.) mais de nombreuses brèches ont été ouvertes, parfois soutenues par l'administration comme les fonds de dotation, et il y a un terreau d'innovations important et rassurant !

### ***Quel avenir pour la philanthropie en France ?***

**DL :** Nous sommes dans une période de remise en cause fondamentale de l'ordre antérieur. Les gens l'entendent et le sentent, mais techniquement ce n'est pas simple à gérer. La philanthropie est de plus en plus responsable, elle est moins fondée sur une logique de reconnaissance ou de redevabilité. Elle advient chez les individus de plus en plus tôt, et de moins en moins à la fin de la vie, car tous les acteurs sont aujourd'hui conscients de la baisse des moyens publics. Techniquement, on a fait quelques avancées mais cela reste progressif : c'est le cas par exemple de l'investissement socialement responsable (ISR) des fondations ou de l'impact investing, qui débutent mais peuvent être encore largement développés. La difficulté et les ambiguïtés actuelles tournent autour de la fragilité et de la vulnérabilité des personnes et dans l'évolution des rapports entre l'Etat, l'intérêt général et le marché. Ce qui sera clé c'est la gouvernance des projets. Des questions importantes sont ainsi posées : les produits d'une organisation ont-ils des effets pervers sociaux ? A qui profite la production ? Etc.

**VS :** On observe également la convergence autour de ces sujets dans l'entreprise. Pendant longtemps, la philanthropie était liée

à la seule volonté des dirigeants mais, de plus en plus, les Directeurs des Ressources Humaines et les Directeurs du Développement Durable sont directement impliqués. A l'avenir, la philanthropie ne sera plus à côté mais à l'intérieur de l'entreprise, car elle fait émerger des sujets et des activités qui inspirent l'entreprise.

**DL :** A mon sens, une entreprise n'a pas intérêt à devenir opératrice en matière d'intérêt général, mais a plutôt intérêt à en être un financeur. Dans tous les cas, il est essentiel que cette philanthropie soit conseillée et éclairée. Lorsque les entrepreneurs mettent le pied dans le champ de l'intérêt général, ils ne font, par exemple, pas spontanément des études de marché. De même, peu d'acteurs réfléchissent à l'impact d'une politique « globale » de philanthropie, qu'il convient de distinguer de l'impact des projets qu'ils soutiennent. Or il n'y a pas de grand secteur du conseil sur le sujet. Le monde des bailleurs de fonds qui émerge, avant cela n'existait pas en dehors des entreprises. On peut espérer des avancées sur ce sujet dans les années à venir.

**VS :** Très peu d'acteurs en effet accompagnent les dirigeants pour articuler leurs engagements économiques et philanthropiques, voire les faire converger. C'est notre pari singulier.

**Propos recueillis pour CO-Eclairages par Antoine Colonna d'Istria, co-fondateur de Pro Bono Lab et Pierre-Dominique Vitoux, Directeur Général de CO Conseil**



1. Le « Gospel of Wealth » est un article écrit par A. Carnegie en 1889, dans lequel il explique sa philosophie des trois tiers : un homme doit passer un tiers de sa vie à apprendre tout ce qu'il peut apprendre, un tiers à gagner tout l'argent qu'il peut gagner et un tiers à donner tout ce qu'il peut donner
2. La Nouvelle Philanthropie : (ré)invente-t-elle un capitalisme solidaire (éditions Autrement, 2009)
3. Cette appellation désigne un type de fondations œuvrant au niveau de la « community », l'entité territoriale et sociale de base. (Source : CFF)
4. Les Fondations actionnaires : première étude européenne comparée (Prophil, 2005) : [www.prophil.eu](http://www.prophil.eu)
5. [www.fondations-actionnaires.eu](http://www.fondations-actionnaires.eu)



VISION



DEBAT



CO-CONSTRUCTION



HORIZONS

## Développer des relations plus vertueuses avec ses fournisseurs locaux : la co-construction comme solution



Après un parcours professionnel dans le conseil et chez VVF-Vacances, **Agnès Weil** entre au Club Méditerranée en 1999 pour mettre en place la fonction Qualité. Elle devient ensuite Directrice de la Qualité, puis de la Qualité, de la Sécurité et de l'Hygiène Santé, avant d'être chargée de créer la Direction du Développement Durable du Club Med. Elle est aujourd'hui **Directrice du Développement Durable et du Mécénat, ainsi que Déléguée Générale de la Fondation d'Entreprise Club Méditerranée.**

**Yvonnick Huet est co-fondateur et Directeur général d'Agrisud International, une ONG spécialisée depuis 1992 dans l'appui à la création de TPE, très petites entreprises et exploitations agricoles familiales, dans une démarche à la fois économique et agroécologique : plus de 50 000 TPE ont été créées dans une vingtaine de pays d'Afrique, Asie, Amérique du Sud et Caraïbes.**

**De formation agronomique, il est impliqué depuis 1978 dans les pays du Sud en tant qu'expert en développement agricole et en sécurité alimentaire ; il est convaincu que l'entrepreneuriat est un levier efficace de lutte contre la pauvreté.**



En 2008, Agnès Weil, Directrice du Développement Durable du Club Med, s'interroge sur la manière d'intégrer davantage de produits alimentaires issus de la production locale dans le village vacances de Cap Skirring au Sénégal.

En effet, le Club Med, qui a à cœur de proposer à ses clients des repas de qualité, fait la plupart du temps appel à des fournisseurs « standards », parfois situés à des centaines de kilomètres de ses villages vacances, plutôt qu'aux petits producteurs présents à proximité.

Ce n'est pas la qualité de la production locale qui est en cause, mais bien son insuffisante structuration. Les contacts commerciaux ont du mal à s'établir entre les entreprises étrangères et de potentiels petits fournisseurs de produits alimentaires locaux. Le langage n'est pas le même. Les attentes ne sont pas toujours compatibles. Et quand les coopérations s'établissent, elles sont souvent peu fructueuses sur le long terme.

### **Une rencontre décisive**

Animée par la volonté d'améliorer ces relations, Agnès Weil entre en contact avec Yvonnick Huet, Directeur Général d'Agrisud International. Elle découvre « L'ONG qui crée des

entreprises » au service de la sécurité alimentaire de populations démunies dans les pays du Sud.

Chacun des deux interlocuteurs a déjà eu l'occasion de travailler en lien avec le « monde » de l'autre. Pour autant, la forme et l'ambition du projet qu'imaginent Agnès Weil et Yvonnick Huet s'avèrent rapidement nouvelles pour les deux organisations.

Sur la base d'une problématique conjointement identifiée, les deux futurs partenaires s'engagent ensemble dans la construction d'un véritable programme, fondé sur deux dispositifs :

- Des accords d'approvisionnement dans la durée des villages vacances partenaires par la production alimentaire locale.
- L'accompagnement des producteurs locaux vers une exploitation durable des terres, selon les principes de l'agro-écologie.

Cette coopération n'a pas cessé depuis 2008 et aujourd'hui, Club Med et Agrisud ont à leur actif :

- 5 projets, montés dans 5 pays : Cap Skirring au Sénégal, puis Rio das Pedras au Brésil, la Palmeraie au Maroc, Bali en Indonésie et Djerba la douce en Tunisie (arrêté depuis).
- 239 TPE créées, avec un chiffre d'affaire moyen en hausse au fil des années.



- 60 tonnes d’approvisionnement acheté aux producteurs locaux, en cumulé sur les 5 dernières années.

Pour Agnès Weil,

« Agrisud apporte une réponse parfaitement adaptée au besoin que nous avons identifié en interne à l’origine ».

Et les perspectives sont enthousiasmantes :

- Une nouvelle dimension pour le projet : l’implication de la Fondation Club Med qui permet depuis 2014 à des clients de participer au financement d’équipements agro-écologiques des producteurs locaux fournisseurs du Club Med.
- De nouvelles collaborations à imaginer en Chine, pays retenu comme axe majeur de développement du Club Med

Posant son regard sur ces 8 ans de coopération et les projets à venir, Yvonnick Huet déclare :

« Je ressens une grande fierté, tout comme mes équipes, d’avoir été capable de relever ce défi, malgré les craintes et obstacles initiaux ».

### ***Une persévérance conjointe pour vaincre les scepticismes***

Au début de l’aventure, le tandem Agnès Weil – Yvonnick Huet rencontre des réticences et doit répondre à de nombreuses interrogations.

Tout d’abord, au sein du Club Med : la Direction des Achats, habituée à rechercher l’optimisation économique, a recours à des fournisseurs référencés, capables de respecter un cahier des charges exigeant et standardisé. Les acheteurs sont sceptiques sur la capacité à intégrer les petits producteurs locaux dans leur chaîne d’approvisionnement, compte-tenu de leurs impératifs économiques et normatifs. Le projet est donc vu uniquement sous l’angle de la solidarité.

Agnès Weil, qui a reçu l’aval de sa Direction Générale, défend le projet auprès des acheteurs : « Il a fallu convaincre que le projet n’était pas un projet solidaire « hors business », mais qu’il devait s’intégrer pleinement dans la politique d’achats du groupe ».

Quant à Agrisud, des acteurs de son écosystème s’interrogent sur ce que la collaboration avec le Club Med va apporter à l’association.

Enfin, certains producteurs locaux sont méfiants à l’égard du projet : ils croient difficilement aux possibilités de collaborations dans la durée et cherchent à tirer des rapprochements un profit à très court terme.

### ***Une réussite qui s’appuie sur une collaboration étroite, alliant « passion et patience »***

Agnès Weil et Yvonnick Huet se rejoignent sur les facteurs de réussite du projet dans la durée.

#### ***Il s’agit d’abord d’être clairs sur les objectifs de chacun des partenaires, qui doivent se rejoindre dans une vision commune du projet***

Pour Yvonnick Huet, « Les hôtels et restaurants sont des leviers forts de développement dans les pays du Sud ». Le programme est donc une opportunité de tester des modes de collaboration et d’accompagnement des acteurs locaux qui pourront être répliqués ailleurs.

Par ailleurs, le partenariat sert la stratégie de développement durable du Club Med. Il apporte du sens au sein de l’entreprise et inscrit plus profondément son action dans les territoires où elle est installée. C’est une forme de « redistribution » par le business de la richesse générée par les clubs de vacances, à laquelle la population locale est sensible.

Pour faire réussir opérationnellement le projet, chaque partie doit accepter de négocier avec le souci de l’intérêt commun à moyen terme.

En ce sens, l’exemple du prix est significatif : les acheteurs du Club Med doivent accepter de payer à un prix supérieur des produits dont la valeur qualitative est reconnue comme supérieure, et qui servent l’image de qualité du Club Med. De leur côté, les producteurs locaux doivent dépasser la tentation de maximiser leurs revenus immédiats. Ainsi, la négociation doit aboutir à la définition d’un mix prix-quantité viable dans la durée.

#### ***Les rôles et la responsabilité de chacun doivent être définis clairement***

Opérationnellement, Agrisud intervient comme un intermédiaire entre le Club Med et les producteurs locaux. De la collaboration tripartite naissent des nouveaux modèles économiques et organisationnels adaptés à chaque contexte local.

Par ailleurs, grâce au mécénat du Club Med, Agrisud accompagne plus largement les producteurs vers l’autonomie et la professionnalisation. Il peut s’agir d’aspects techniques de qualité, quantité, régularité de la production, mais aussi d’organisation, de commercialisation et de coaching relationnel.

### ***La logique d'expérimentation est vertueuse***

Les projets sont menés dans une logique de pilote. Se donner du temps, tester, éprouver, modifier, faire évoluer le cadre d'action... chacune de ces étapes est clé pour atteindre in fine des résultats satisfaisants pour les deux parties.

De plus, la transparence, le partage des difficultés tout au long du processus et la capacité des interlocuteurs à peser sur les décisions au sein de leur organisation permettent d'agir rapidement et de « corriger le tir » quand cela est nécessaire.

Agnès Weil est formelle :

*« Si l'on s'était donné des objectifs à 3 ans, le projet aurait été vu comme un échec. Des deux côtés, nous avons le souhait de voir plus loin. »*

### ***Des apprentissages et bénéfices mutuels***

Grâce à l'intermédiation d'Agrisud, le Club Med a appris à « faire du business autrement », aussi bien dans la négociation que par la montée en compétence sur de nouvelles techniques comme l'agro-écologie.

De plus, le projet sert l'image de qualité et de responsabilité du Club Med ; il est un point différenciant dans son développement par rapport à son environnement concurrentiel.

Agnès Weil en témoigne :

*« Contrairement à nombre d'actions de développement durable visant à « faire moins de mal », il s'agit ici de « faire plus de bien », ce qui est beaucoup plus gratifiant et créatif. »*

Yvonnick Huet retient tout particulièrement de ce projet une reconnaissance de l'engagement d'Agrisud de plus de 20 ans :

*« Nous sommes convaincus que les entreprises ont un rôle à jouer dans le développement des pays du Sud » rappelle-t-il. « Avec ce projet, nous faisons la preuve de l'utilité de la coopération et de notre valeur ajoutée, ce qui renforce notre crédibilité. »*

**Article rédigé par Eglantine Chollet, Consultante de CO Conseil**





VISION



DEBAT



CO-CONSTRUCTION



HORIZONS

## L'action en situation d'urgence, une inspiration pour les structures souhaitant s'engager dans de nouvelles formes de coopération

**« Que faire pour surmonter la situation d'urgence sanitaire qui met en danger en ce moment-même des milliers de personnes ? » Cette difficile question s'est brutalement posée à de nombreuses organisations implantées aux Etats-Unis lorsque l'ouragan Harvey a frappé le continent nord-américain fin août 2017.**

Le passage d'Harvey, ouragan classé en catégorie 4 sur l'échelle de Saffir-Simpson - sur un maximum de 5, s'est en effet accompagné de précipitations record, qui ont causé des dégâts estimés à plus de 100 milliards de dollars et placé des millions de personnes en situation d'urgence pendant plusieurs jours voire semaines. Cette situation a ainsi conduit le Président américain à déclarer l'Etat du Texas en situation de catastrophe naturelle. (1)

Les inondations sévères causées par Harvey ont notamment entraîné une forte dégradation de la qualité de l'eau sur le territoire du Texas, du fait de deux facteurs principaux. Le premier est un déversement important de produits chimiques issus des nombreuses usines pétrochimiques de la région, dont certaines ont été endommagées au passage d'Harvey. Le deuxième est la propagation de bactéries dans les circuits d'approvisionnement en eau courante (près d'un tiers des usines de traitement des eaux usées de Houston n'étaient pas totalement opérationnelles, par exemple).

Encore marqués par le traumatisme de l'ouragan Katrina, qui avait touché la région de la Nouvelle-Orléans en 2005 et dont la mauvaise gestion par l'Etat a été largement relayée, les organismes de secours et d'assistance se trouvaient dans la nécessité d'agir rapidement et efficacement auprès des victimes. La question de l'accès à l'eau potable a rapidement été identifiée comme l'un des besoins fondamentaux des populations touchées.

### ***Une coopération de trois organisations pour intervenir au secours des victimes d'Harvey***

La situation d'urgence causée par le passage de l'ouragan Harvey au Texas a fait naître une collaboration de terrain entre des structures qui, malgré leurs différences de taille, de cœur de

métier et de statut juridique, se sont engagées pour apporter une aide aux personnes sinistrées.

Il s'agit de Toyota, numéro deux du marché automobile américain, de l'entreprise DayOne Response, produisant des solutions techniques de purification d'eau et de l'ONG Well Aware, spécialisée dans l'intervention auprès des populations connaissant des pénuries d'eau structurelles, essentiellement en Afrique.

Il se trouve que ces trois organisations font partie d'un réseau commun : le programme « Mother Of Invention » créé par Toyota en 2012, qui récompense les femmes qui « conduisent un changement positif dans le monde grâce à l'innovation, l'entrepreneuriat ou l'invention » (2). Toyota y a récompensé 20 femmes et consacré 1 million d'Euros. Les fondatrices et dirigeantes de Well Aware et DayOne Response en ont été lauréates en 2016 et 2017 et ont bénéficié à ce titre du soutien de Toyota, sous forme de financement, de valorisation en communication et de mise en réseau principalement.

Dans le contexte de l'ouragan Harvey, c'est Toyota qui sollicite dès le passage de l'ouragan ses « Mothers of Invention » afin de trouver des solutions pour fournir de l'aide aux sinistrés. Le rapprochement entre Well Aware et DayOne Response, deux organisations qui possèdent une expertise sur l'eau potable commence à ce moment, pour aboutir rapidement à un partenariat avancé, dont la fondatrice de Well Aware analysera a posteriori les facteurs de réussite que nous reprenons dans cet article.

***Les bonnes pratiques d'un partenariat efficace selon Sarah Evans, fondatrice et directrice de l'ONG Well Aware***

A l'issue de sa collaboration avec Toyota et DayOne Response, Sarah Evans, fondatrice et directrice de Well Aware identifie dans un article paru dans Forbes trois facteurs clés de succès d'un partenariat opérationnel en situation d'urgence.

Le premier facteur de succès est la **complémentarité de savoir-faire entre les partenaires**, qui permet d'augmenter la portée de l'action sur le terrain.

En effet, Well Aware est une organisation qui travaille sur la problématique de l'eau potable et contribue principalement au forage de puits pour des populations qui n'ont pas accès à l'eau potable. Elle œuvre à l'étranger, particulièrement au Kenya et en Afrique de l'Est.

Quant à DayOne Response, c'est une entreprise qui a une expérience de plus de 10 ans dans des situations d'urgences liées aux catastrophes naturelles. Elle a développé une technologie de filtration, distribuée sous forme de « Waterbag » (un sac de 10 litres environ) permettant de collecter, traiter, transporter et stocker de l'eau.

Enfin, Toyota, grâce à sa force de production et son large réseau de distribution, dispose de capacités de stockage, transport et distribution de produits à grande échelle.

Après le passage de l'ouragan Harvey au Texas, le partenariat a consisté à réunir les atouts des trois organisations pour une intervention de grande ampleur, combinant expertise technique, savoir-faire humain et efficacité logistique.

L'organisation dirigée par Sarah Evans, Well Aware, basée à Austin, capitale de l'Etat du Texas, semblait légitime pour intervenir rapidement, du fait de sa proximité avec les zones sinistrées par le passage d'Harvey et sa capacité à apporter son expertise d'évaluation de la qualité de l'eau aux populations en danger. Elle n'avait pourtant jamais déployé ses opérations sur le sol américain et dans une telle situation d'urgence.

Pour son intervention, Well Aware s'est donc appuyée sur l'expertise et la technologie de filtration de l'eau développée par DayOne Response. Avec le soutien logistique de Toyota, plus de 3 000 « Waterbags » ont été distribués aux personnes les plus en danger, que huit membres de l'équipe technique de Well Aware sur place ont formé à l'utilisation de cette technologie, en complément de l'évaluation de la qualité de l'eau sur le terrain. Well Aware a par ailleurs bénéficié pour son action d'un soutien financier et promotionnel assuré par Toyota pendant et après l'intervention.

Le deuxième facteur-clé de succès de cette intervention identifié par Well Aware est **l'existence d'une communauté de valeurs partagées** par l'ensemble des partenaires. Il s'agit en premier lieu de la communauté créée dans le cadre programme Toyota Mother of Invention, autour des valeurs d'innovation, de créativité et de courage. En complément, Sarah Evans affirme que les trois acteurs se retrouvaient sur l'importance du respect des populations auprès desquelles Well Aware est intervenue.

Le troisième facteur-clé de succès est la **confiance réciproque** entre l'ensemble des acteurs dans leur capacité à agir efficacement et au service de ces valeurs. C'est ce contexte de confiance qui a permis aux acteurs de terrain de prendre des décisions rapides, dans un environnement chaotique nécessitant flexibilité et adaptabilité. Le bénéfice en a été une plus grande réactivité auprès des populations sinistrées.

Sarah Evans souligne enfin les bénéfices d'une telle collaboration, tant sur le plan des impacts sur le terrain que sur le plan de l'image de marque pour les partenaires.

En effet, les impacts sur le terrain se sont trouvés décuplés, dans la mesure où aucun acteur sur le terrain ne disposait seul de l'ensemble des compétences nécessaires. Le partenariat a ainsi permis de fournir une expertise hydrologique fine sur le terrain et l'accès à une technologie durable permettant d'éloigner la contrainte forte de l'accès à l'eau potable pour 13000 personnes tandis que les infrastructures étaient réparées.

Par ailleurs, sur le plan du développement de l'image de marque, les partenaires ont pu mettre en valeur leur capacité à innover et à conduire le changement dans une situation d'urgence qui imposait de nombreuses contraintes. Sarah Evans le souligne : la portée des trois acteurs ensemble est plus forte que celle des capacités individuelles combinées.

***En quoi le développement de tels partenariats peut-il inspirer, ou non, les actions de solidarité en France ?***

La collaboration avec Toyota et DayOne Response telle que racontée par Sarah Evans permet de mettre en lumière des bonnes pratiques de co-construction entre acteurs d'horizons différents, au-delà du contexte spécifique de l'urgence.

Il s'agit en premier lieu d'apprendre à se connaître (dans le cas présent, via l'appartenance à un programme commun) et de développer les liens entre les organisations, ce qui permet le moment venu de pouvoir se lancer rapidement dans l'action : compte-tenu du contexte d'Harvey, l'enjeu était de monter l'intervention en quelques jours seulement.

Il s'agit également de « jouer collectif » : reconnaître ses propres forces et faiblesses à l'égard d'un projet permet d'identifier des opportunités qui permettraient d'agir mieux ou à moindre coût, en s'alliant à des structures qui, dans



l'environnement, sont à même d'apporter un produit ou un service approprié et utile pour l'impact souhaité.

Il s'agit enfin de prendre en compte la dimension territoriale dans l'action. C'est notamment l'enjeu de proximité territoriale qui a conduit à confier à Well Aware la réalisation opérationnelle de la mission sur une des zones les plus sinistrées par Harvey, le territoire littoral du Texas, en particulier autour de la ville de Houston.

L'exemple de cette intervention tripartite au profit des victimes de l'ouragan Harvey amène à interroger les coopérations qui s'opèrent, en France, en matière de solidarité et de soutien aux populations fragiles.

Il est important de souligner qu'en France, la dimension territoriale prend une importance croissante dans l'analyse et la pratique des coopérations liées à des thématiques d'intérêt général : la recherche de solutions communes au profit du territoire sur lequel ils sont implantés pousse des acteurs aux métiers différents à se rapprocher et à dépasser les différences de cultures ou de pratiques qui peuvent freiner leur coopération. Ainsi, dans ce mode de relations partenariales, l'écoute et l'apprentissage de l'autre sont des éléments fondamentaux pour co-construire.

Certains acteurs ont montré l'impact réel de la co-construction sur le territoire. En effet, les travaux de recherche appliquée du laboratoire Le RAMEAU, ont mis en avant l'importance des enjeux de la co-construction dans les territoires tant pour les associations que pour les entreprises ou les pouvoirs publics (3). En effet, les entreprises jouent aujourd'hui un rôle important dans ces coopérations. En 2015, près de 40% d'entre elles ont mis en place des partenariats pour faire face à des fragilités territoriales telles que l'emploi et l'insertion professionnelle.

Contrairement au cas américain, la coopération territoriale en France intègre historiquement les acteurs publics, en particulier quand il s'agit du domaine de la solidarité et de l'action sociale.

Pour autant, sans s'en désengager complètement, l'Etat français a déjà laissé depuis plusieurs décennies une place importante au secteur associatif dans la résolution de fragilités sociales.

Le partenariat entre Toyota, DayOne Response et Well Aware fait état des stratégies d'entraide, de conseil et d'information mutuelle que s'apportent sociétés commerciales privées lucratives et acteurs non-lucratives dans une intervention conjointe en situation de crise.

Cet exemple peut apparaître comme une étape supplémentaire dans l'alternative à l'action de l'Etat dans le domaine de la solidarité, qui pourrait se mettre en place en France demain. Certains y verront une opportunité d'efficacité pragmatique pour répondre à des situations de crise et/ou au service du mieux-être de tous. D'autres une marque concrète des limites de l'action publique, l'Etat laissant se développer de nouvelles offres ou mécanismes de soutien à l'intérêt général sans en être ni le garant ni l'inspecteur.

Les nouvelles formes de partenariats qui émergent entre acteurs privés posent finalement la question du rôle de l'Etat dans la prise en charge des solidarités en France et du modèle social d'intervention. Ce rôle est d'ailleurs questionné actuellement par l'expérimentation de contrats à impact social, dans lesquels des acteurs privés prennent la responsabilité du financement de l'innovation sociétale au service de l'intérêt général.

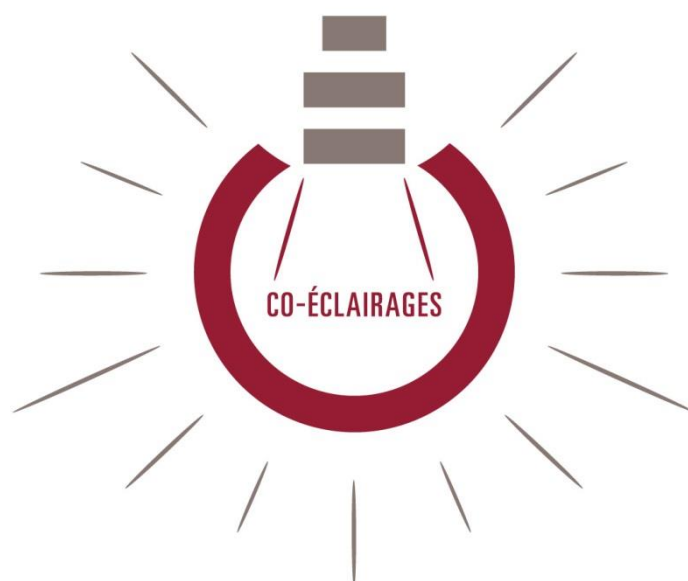
***Cet article, rédigé par Hugues Charbonnier et Eglantine Chollet pour CO-Eclairages, se fonde sur « Lessons From Delivering Hurricane Harvey Relief: Collaboration Is Key For Disaster Response Efforts », de Sarah Evans, publié le 9 janvier 2018 sur le site internet de Forbes.***



1. Le directeur de la FEMA (Federal Emergency Management Agency), organisme gouvernemental américain voué à assurer l'arrivée des secours en situation d'urgence estimait au moment des faits que 4 500 000 personnes auraient besoin d'aide d'urgence. Source : AFP

2. toyotamoi.com

3. <http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2015/09/2015LR-Co-construction-en-territoires-NoteStrat%C3%A9gique-VF.pdf>



CO Conseil s'est donné comme ambition d'apporter sa contribution à la co-construction au service de l'intérêt général. Au-delà des projets que nous menons, nous avons créé « CO-Eclairages », espace de débat et de réflexion sur les enjeux de la co-construction entre acteurs publics, entreprises et structures de l'Economie Sociale et Solidaire.

CO-Eclairages a vocation à défendre des points de vue, amener des réflexions nouvelles autour de l'intérêt général et ainsi alimenter le débat auquel nous vous proposons de contribuer.

CO-Eclairages propose quatre rubriques :

- Vision, qui permet à une personnalité marquante de partager ses convictions sur un enjeu sociétal
- Débat, qui confronte deux points de vue différents sur une question relevant de l'intérêt général
- Co-Construction, qui présente une réalisation concrète de co-construction
- Horizons, qui donne à découvrir des idées venues de l'étranger.

Benoit Gajdos & Pierre-Dominique Vitoux, Directeurs Généraux de CO-Conseil

Nous contacter : [benoit.gajdos@co-conseil.fr](mailto:benoit.gajdos@co-conseil.fr) ; [pierre-dominique.vitoux@co-conseil.fr](mailto:pierre-dominique.vitoux@co-conseil.fr)

#### A propos de CO Conseil

En 2014, sous l'impulsion de Consult'in France (ex Syntec Conseil en Management), 4 cabinets de conseil (Algoé, Columbus Consulting, Kea et weave) décident de mettre en commun leurs expertises et investir dans l'intérêt général. Ils créent une SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif), CO, cabinet de conseil en stratégie qui s'engage auprès des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire pour **co-construire des projets à fort impact socio-économique au service de l'intérêt général.**

CO se positionne sur trois champs d'intervention : la structuration des stratégies sociétales des entreprises, le sourcing de projets socialement innovants et l'accompagnement de projets à forts impacts sociétaux.

Depuis 4 ans, CO Conseil a réalisé plus de 60 projets portant sur des enjeux-clés pour les acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire : le changement d'échelle, la sécurisation des modèles économiques, l'innovation sociale et l'adaptation de la gouvernance.

Pour plus d'informations sur CO : <http://co-conseil.fr>

Suivez nous...

