



FONDATION D'ENTREPRISE
AG2R LA MONDIALE



LIRTES

Laboratoire Interdisciplinaire de recherche
sur les transformations des pratiques éducatives
et des pratiques sociales



**QU'EST-CE QUE
L'INNOVATION
SOCIALE
AUJOURD'HUI ?**
AVRIL 2018

SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
L'INNOVATION SOCIALE : UNE NOTION POLYSÉMIQUE	6
ANALYSE DE QUINZE PROJETS INNOVANTS	14
1 - L'INNOVATION : UNE AUTRE MANIÈRE DE VOIR LES CHOSES	15
- LE GESRA	16
- HAUT-ADOUR GÉNÉRATIONS	22
- LA KA'FÊTE Ô MÔMES	30
- MAIN FORTE	36
- LA MONNAIE AUTREMENT	44
- WIMOOV	52
2 - L'INNOVATION : UNE CO-CONSTRUCTION AU PLUS PRÈS DES BESOINS DES PERSONNES	59
- ATD QUART MONDE	60
- L'INSTITUT BERTRAND SCHWARTZ	70
- LE MAT DRÔME	78
- LE MRJC	86
3 - L'INNOVATION : UN PROJET AU CROISEMENT DE POLITIQUES SECTORIELLES	95
- E2S DÉVELOPPEMENT	96
- LES IMAGINATIONS FERTILES	102
- LE RÉSEAU COCAGNE	110
- SIEL BLEU	118
- TISSONS LA SOLIDARITÉ	128
QU'EST-CE QUE L'INNOVATION SOCIALE ?	136

Vague 1 (2015), avec la participation des porteurs de projets :

Joël Moulin, Gesra
Carine Maurer, Ka'fête ô Mômes
Christine Radisson et Dominique Morez, Main Forte
Jean-Guy Henckel, Réseau Cocagne
Sébastien Goua et Florence Ramé, Siel Bleu
Caroline Portes et Blandine Hurel, Tissons la Solidarité

Et celle des étudiant(e)s du Master Science de l'éducation sociale de l'UPEC :

Stéphanie Boussaroque
Mélodie Chemla
Emilie Lemaire
Marguerite Mourier des Gayets
Loriene Mulder
Luciano Sajy
Juliette Sançois

Vague 2 (2016), avec la participation des porteurs de projets :

Sreng Truong et l'équipe de Fives, ATD Quart Monde
Laetitia Asse et Valérie Malhoutre, E2S Développement
Isabelle et Margot Vaquié, Haut-Adour Générations Solidaire et Actif
Claire Fabre, Institut Bertrand Schwartz
Hugo Barthalay et Gabrielle Beyle, MRJC
Hélène Exbrayat et Léo Pometti, Wimoov

Et celle des étudiant(e)s du Master Science de l'éducation sociale de l'UPEC :

Pagomziri Clément Bougma
Anna Hnacema
Morgane Mackowiak-Le Gargasson
Onélia Pinto-Roda
Théodore Preira
Marie Vandeville

Vague 3 (2017), avec la participation des porteurs de projets :

Marion Ducasse, Accorderie de Chambéry
Agnès Gaigneux et Anne-Marie Fontaine, Les Imaginations Fertiles
Meriem Fradj, Le Mat Drôme

Et celle des étudiant(e)s du Master Science de l'éducation sociale de l'UPEC :

Marika Carbin
Nafay Hassani
Laura Lopez
Fazia Mecherrak
Zakia Ramadi

Sous la direction de Dominique Argoud

INTRODUCTION

L'innovation est omniprésente dans le champ social, trop souvent présentée comme une fin en soi. Les fondations lui consacrent des sommes non négligeables tout comme les financements publics pour l'économie sociale ou solidaire - parfois au détriment du développement ou de la consolidation des projets. Dans notre société contemporaine, le fait d'innover n'a jamais été autant considéré comme valorisant et souhaitable, synonyme de dynamisme et de créativité, les innovateurs étant régulièrement opposés aux acteurs «traditionnels ».

Mais qu'est-ce que l'innovation sociale ? Dès sa création, la Fondation AG2R LA MONDIALE a interrogé le terme et mis en place une grille d'analyse à destination de ses membres (administrateurs, membres des comités et correspondants territoriaux).

En 13 ans, plus de 550 projets ont ainsi été instruits en vertu des principes généraux suivants :

- 1) un projet innovant n'est pas nécessairement nouveau,
- 2) l'innovation étant par nature relative, le caractère innovant d'un projet doit être apprécié à un instant t à l'échelle d'un territoire de vie ou d'action,
- 3) surtout, le caractère innovant du projet examiné ne suffit pas à rendre l'association éligible au financement, il doit être mis en perspective et inscrit dans un faisceau de critères bien définis,
- 4) enfin, nous souhaitons, et c'est le plus difficile à garantir, éviter de produire des effets de bord qui pourraient mettre en difficulté les acteurs dits traditionnels du territoire concerné.

Forts de cette expérience de financeur et soucieux de porter un regard sur les choix que nous avons opérés, nous avons signé une convention de Formation-Action-Recherche de trois ans (2015-2017) avec l'Université Paris-Est Créteil. Des projets jugés innovants à un moment donné, et pertinents au regard des priorités de la Fondation, ont ainsi été soumis à l'analyse de jeunes chercheurs qui avaient pour mission de qualifier « les processus d'innovation » sur la base des entretiens réalisés. Ce travail de décryptage a été conçu et piloté par Dominique Argoud, Administrateur de la Fondation, doyen de la faculté, maître de conférence en sciences de l'éducation à l'Université Paris-Est Créteil. Il a mobilisé 18 étudiants et permis l'analyse successive, en trois vagues correspondant à trois années scolaires, de quinze associations partenaires : le Groupement des épiceries solidaires de Rhône Alpes (GESRA), la Ka'fête ô Mômes, le Réseau Cocagne, Main Forte, Siel Bleu, Tissons la Solidarité, ATD Quart Monde, E2S Développement, Haut-Adour Générations, l'Institut Bertrand Schwartz, le MRJC, Wimoov, l'Accorderie de Chambéry, Les Imaginations Fertiles et le Mat Drôme.

Parallèlement, nous avons conclu un partenariat éditorial avec le journal Alternatives Economiques qui a permis d'élargir notre champ d'investigation à de nombreux autres acteurs sous l'angle de « L'invention des possibles », hors-série diffusé en kiosque en juin 2018.

L'originalité de la démarche de Formation-Action-Recherche proposée par Dominique Argoud est qu'elle ne consiste pas en une évaluation des projets pour savoir s'ils sont « réellement » innovants ou non. Nous avons fait le choix, avec les chercheurs et les étudiants, de considérer que l'innovation se construit en avançant. Autrement dit, qu'il est vain de vouloir identifier ce qui est innovant ou ce qui ne l'est pas. Pour les Administrateurs et les équipes de la Fondation, tout organisme, s'il veut rester vivant, est amené à innover – avec plus ou moins de succès – dans une société qui, de toute façon, évolue. En revanche, il est intéressant de mieux identifier les chemins empruntés par les uns et les autres qui ont abouti à ce que les projets analysés sont encore en vie et sont devenus ce qu'ils sont aujourd'hui. C'est à cette démarche pragmatique que se sont attelés les étudiants de l'Université Paris-Est Créteil que la Fondation AG2R LA MONDIALE remercie très chaleureusement.

Delphine LALU
Secrétaire générale
Fondation AG2R LA MONDIALE

L'INNOVATION SOCIALE : UNE NOTION POLYSÉMIQUE

« L'innovation » est un concept polysémique qui désigne aussi bien les innovations de produit, les innovations de procédé, que les innovations d'organisation. Il présente l'avantage de s'appliquer à de multiples domaines et a pour caractéristique centrale de transformer, partiellement ou totalement, les usages sociaux. Si l'innovation regroupe une multitude de réalités – dont l'innovation sociale –, il convient préalablement d'évoquer ses principales facettes dans la mesure où il s'agit d'un concept qui a déjà fait l'objet de multiples travaux aussi bien d'économistes que de sociologues.

Un pionnier : Joseph Schumpeter et la figure de l'entrepreneur innovateur

Joseph Schumpeter, économiste autrichien (1883-1950), est souvent cité comme ayant été le premier à s'être intéressé et avoir théorisé le processus d'innovation. Mais il s'intéresse à l'innovation dans un cadre particulier qui est celui de l'économie capitaliste. Et sa réflexion est marquée par la révolution industrielle et le développement de nouveaux marchés à une échelle qui dépasse les frontières nationales.

Pour Schumpeter, « l'entrepreneur innovateur » est celui qui, à la différence du rentier ou du gestionnaire, cherche à prendre des risques pour introduire la fabrication d'un nouveau produit ou l'adoption d'un nouveau procédé. Ce faisant, il rompt le fonctionnement routinier du marché et impulse une « évolution économique » (**Théorie de l'évolution économique**, 1911). Autrement dit, si cette prise de risques est couronnée de succès, elle induit des transformations structurelles importantes qui sont le prélude à une remise en cause de « l'économie stationnaire » et à l'amorce d'un processus de croissance. Contrairement aux économistes classiques, Schumpeter met en avant une figure de l'entrepreneur qui n'est pas motivée par la seule recherche de profit, mais également par des motivations plus irrationnelles telles que l'aventure, le risque, la recherche de nouveauté... Dans cette perspective, la figure d'Henry Ford est caractéristique à l'époque de l'entrepreneur innovateur qui, par l'introduction d'un nouveau procédé de fabrication, va révolutionner le marché automobile en ouvrant la porte à une production de masse.

Au-delà de l'identification de l'entrepreneur innovateur, l'intérêt de la pensée de Schumpeter est qu'elle inscrit l'analyse de l'innovation dans une perspective dynamique. L'innovation étant ancrée dans une économie ouverte, elle contraint les concurrents à disparaître ou, au

contraire, à adopter à leur tour l'innovation en question. C'est le fameux processus de « destruction créatrice » qui expliquerait l'existence de cycles dans l'économie capitaliste. Dans cette dynamique, l'innovation contient également les germes de la transformation des usages sociaux. C'est cet aspect sur lequel vont insister ultérieurement les sociologues : l'entrepreneur innovateur contribue à ce que les consommateurs modifient leurs comportements d'achat et d'usage (par exemple, en recourant à l'automobile pour se déplacer).

Le cadre d'analyse de Schumpeter est encore aujourd'hui très utilisé pour penser le rôle joué tant dans l'économie que dans les usages sociaux d'objets aussi divers que la pilule contraceptive ou le smartphone. Ce faisant, c'est aussi ce qui permet de mieux saisir la complexité de la personnalité de ces entrepreneurs innovateurs que sont, par exemple, Bill Gates ou Steve Job.

Mais la limite de ce cadre d'analyse est double. En premier lieu, il s'agit d'une approche économique qui s'inscrit dans un cadre particulier, à savoir celui de l'économie marchande. Il est donc peu adapté pour appréhender des innovations dont la finalité n'est pas de générer du profit ou d'éliminer des concurrents. En second lieu, le processus d'innovation dont il est question est avant tout porté par une dimension technique. Même si Joseph Schumpeter ne limite pas sa réflexion aux seuls produits, mais inclut dans le processus d'innovation les procédés et les formes d'organisation, il n'empêche que sa vision de l'économie est liée à l'idée de progrès technique. Cette vision reste très prégnante aujourd'hui où de nombreux colloques et travaux consacrés à l'innovation sont focalisés sur l'analyse des apports des nouvelles technologies dans la résolution de problèmes sociaux, comme ceux liés par exemple au vieillissement.

A ces critiques, nous en ajouterons deux autres qui nous amèneront à élargir notre champ d'investigation aux innovations sociales. La première d'entre elles concerne la notion de « grappe d'innovations ». Pour Schumpeter, une innovation en appelle d'autres qui, mises ensemble, parvenaient à faire système et à s'imposer à une vaste échelle. Or il n'est pas certain que dans le secteur social, le changement d'échelle soit un passage obligé de toute innovation. Une innovation peut se suffire à elle-même : si elle ne s'inscrit pas sur un champ concurrentiel, elle peut fort bien ne représenter qu'un choix supplémentaire, parfois limité dans l'espace, s'offrant aux usagers.

La seconde a été popularisée par Norbert Alter dans **L'innovation ordinaire** (PUF, 2000). Les innovations ne se limitent pas à la figure d'un entrepreneur innovateur ou visionnaire. Elles peuvent s'inscrire dans un processus long d'apprentissages collectifs et de routines qui aboutissent progressivement à des changements dans les manières de faire. Autrement dit, les innovations sont souvent incrémentales, modestes et graduelles.

Les innovations sociales : de l'action sociale à l'économie sociale et solidaire

L'innovation est historiquement au cœur de la dynamique de l'action sociale. Beaucoup d'équipements, de services, de prestations, de manières de travailler sont nés de la volonté d'innover manifestée par un certain nombre d'acteurs sociaux. Il s'agit pour ces derniers d'inventer des choses et des manières de faire pour combler des besoins sociaux jusqu'alors sans réponse ou avec des réponses jugées insatisfaisantes. Ainsi, les domaines de la petite enfance, de l'adolescence, du handicap, de la vieillesse ont fait l'objet de nombreuses innovations de la part d'acteurs associatifs très divers à partir de la période d'après-guerre – et plus sûrement à partir des années soixante. Elles correspondent à des initiatives privées prises pour combler des lacunes dans la prise en charge de problèmes sociaux par la puissance publique. Selon un schéma typique de la période des trente glorieuses, ces initiatives ont émergé souvent de manière relativement isolée, soutenues par des acteurs divers qui pouvaient être des notables locaux, des militants syndicaux, des municipalités, des caisses de retraite, etc. En particulier, les fonds d'action sociale ont joué un rôle important dans le financement de ces initiatives qui, par la suite, ont été reconnues et financées par l'Etat lui-même, garantissant ainsi leur institutionnalisation et leur pérennité. C'est ainsi que sont nés et se sont développés les centres de loisirs pour les jeunes, les établissements pour enfants handicapés, la prévention spécialisée, l'aide à domicile pour personnes âgées...

Aujourd'hui encore, de multiples innovations sociales continuent d'émerger régulièrement en marge des dispositifs existants pour répondre à des besoins sociaux nouveaux. Ainsi en va-t-il des micro-crèches, des cafés des parents, de l'habitat intergénérationnel, des services de garde itinérante de nuit pour personnes handicapées ou âgées, et plus globalement de toutes les actions visant à lutter contre un problème quel qu'il soit. De fait, l'innovation sociale repose sur un puits sans fond.

Même s'ils bénéficient de subsides publics et d'une existence réglementaire, ces équipements, services et actions sont majoritairement gérés par le secteur associatif. En effet, dans le domaine de l'action sociale, compte tenu de sa finalité non marchande, le statut associatif a longtemps constitué un cadre ad hoc. Ce n'est donc pas un hasard si les définitions de l'innovation sociale sont fortement inspirées des principes relevant de l'économie sociale et solidaire.

Ainsi, le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), dans son rapport de synthèse daté de 2011, définissait l'innovation sociale comme suit : « **L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite**

enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations, etc. »

Cette définition n'est pas très éloignée des travaux plus généralistes et théoriques menés par le Centre de recherche canadien sur les innovations sociales (CRISES) pour qui **« l'innovation sociale est reconnue à ce titre parce qu'elle vise le mieux-être des individus et/ou des collectivités, soit par la résolution/prévention de problèmes sociaux, soit en répondant à une aspiration d'ordre social. Ainsi, pour la plupart des chercheurs, l'innovation sociale est une réponse nouvelle visant le mieux-être des individus et/ou des collectivités. »** (Julie Cloutier, **Qu'est-ce que l'innovation sociale ?**, Novembre 2003)

En tout cas, dans le contexte français, on peut noter la forte appropriation du concept d'« innovation sociale » par l'économie sociale et solidaire. En juillet 2006, fut créée une délégation interministérielle axée sur « l'innovation, l'expérimentation sociale et l'économie sociale ». Aujourd'hui, les publications de l'AVISE (Agence d'ingénierie et de service pour entreprendre autrement), témoignent de ce rapprochement qui, il est vrai, est facilité par le contexte européen et les orientations des pouvoirs publics français en ce domaine. Ainsi, l'AVISE produit un ensemble d'outils et de grilles destinés à guider les acteurs désireux d'entreprendre une action à finalité solidaire et sociale. Ce faisant, on assiste à une porosité grandissante entre l'économie et le social, comme le symbolise sur le site internet de l'AVISE la juxtaposition sur un même plan des mots clés suivant : économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social, innovation sociale, impact social.

L'émergence de la notion d'entrepreneuriat social

La porosité précédemment mentionnée trouve son origine outre-Atlantique avec le développement du concept d'entrepreneuriat social. Précisément, c'est aux Etats-Unis que la Harvard Business School lança en 1993 la première « Social Enterprise Initiative ». Par la suite, d'autres grandes universités et fondations ont suivi le mouvement et initié des programmes de recherche et d'enseignement orientés vers l'entrepreneuriat social. Cette diffusion du concept dans le monde anglo-saxon – et au-delà – vise à mettre des compétences liées à l'entreprise au service de la résolution de problèmes sociaux. Elle permet un rapprochement entre une logique de marché, que symbolisent l'entreprise et ses outils de gestion, et une solidarité philanthropique dont la finalité est d'aider une population dans le besoin.

À la différence de l'économie sociale originelle, l'entrepreneuriat social ne conteste ni le recours au marché, ni le recours aux techniques de management et de gestion propres aux entreprises capitalistes. Ce n'est donc pas un hasard si l'entrepreneuriat s'est développé dans les cercles patronaux et les écoles de gestion. Aujourd'hui, Ashoka ou les chaires d'entrepreneuriat social des écoles de commerce promeuvent cette vision de l'innovation sociale entendue comme l'invention de nouvelles réponses à des besoins grâce à la mise en œuvre d'un nouveau modèle économique permettant d'orienter l'action vers une

finalité sociale – et de plus en plus, également, vers une finalité environnementale–, et pas simplement vers une maximisation des profits.

Ce modèle repose, selon les configurations, soit sur des financements classiques qu'autorise le développement d'activités rentables à finalité sociale, soit sur des financements privés issus du mécénat et sur des aides publiques pour des projets ne pouvant pas atteindre un certain seuil de rentabilité. Il est notamment porté par le « mouvement des entrepreneurs sociaux » (Mouves) dont l'une des missions est de favoriser le développement d'une culture entrepreneuriale dans l'économie sociale et solidaire. Cette approche de l'innovation sociale, comme hybridation de deux logiques – économique et sociale –, remet en valeur la figure de l'entrepreneur innovateur de Schumpeter. On assiste ainsi à une personnalisation de l'innovation sociale à travers la figure d'un innovateur visionnaire qui, certes, sait s'entourer d'une équipe rompue aux méthodes de management, mais qui serait un individu capable, grâce à sa personnalité et à sa motivation, d'entraîner toujours plus de personnes derrière lui jusqu'à parvenir à être porteur d'une vision de transformation de la société.

L'autre caractéristique de l'innovation induite par l'entreprenariat social est qu'une des phases importantes du processus repose sur le changement d'échelle. En effet, conformément à la logique économique, une forme d'« industrialisation » est recherchée pour garantir le développement de l'innovation. La notion d'industrialisation ne doit pas être entendue comme une reproduction à l'identique, mais comme une volonté de diffuser l'innovation à grande échelle pour permettre un changement sociétal. Là aussi, l'évolution des contours de l'économie sociale et solidaire, suite à la loi du 31 juillet 2014, favorise cette stratégie de diffusion en fournissant un cadre juridique et financier qui se veut propice à un tel développement. Comme en témoigne le guide édité par l'AVISE *Stratégies pour changer d'échelle* (2014), il apparaît clairement que la généralisation de la notion d'« impact social » sert de justification à ce qui est qualifié de « changement d'échelle ». C'est en se diffusant que l'innovation sociale parvient à maximiser son « impact » sur la société. Il est intéressant de noter que tous ces termes sont des traductions de mots anglais (par exemple, changement d'échelle provient du verbe anglais « scale up ») ; ce qui traduit l'imprégnation en France d'une culture entrepreneuriale provenant majoritairement du monde anglo-saxon.

Si une telle approche de l'innovation sociale est relativement nouvelle en France, pays de tradition plutôt latine, elle bénéficie toutefois d'une forte visibilité sociale. En effet, à la différence d'initiatives sociales parfois disséminées et peu connues, celles-ci ont d'emblée pour ambition de résoudre des problématiques économiques et sociales à grande échelle. Elles souffrent cependant d'une critique récurrente, portée entre autres par Jean-Louis Laville, qui affirme que leur recherche d'efficacité économique se fait au détriment d'une dimension politique. Autrement dit, les innovations sociales ainsi produites ne visent pas à

contester le cadre économique capitaliste existant, mais à en corriger les effets pervers en permettant à toute personne - même exclue - d'accéder au marché.

Les pouvoirs publics et l'innovation : un soutien ambigu

Alors que l'innovation sociale provient fondamentalement du terrain et joue un rôle de poil-à-gratter vis-à-vis des institutions, on assiste ces dernières années à un renversement de perspective. Les institutions, et en particulier les pouvoirs publics, cherchent à se réappropriier l'innovation en s'en faisant eux-mêmes les promoteurs. Ce soutien repose sur deux voies différentes mais qui ont en commun de modifier le rapport de force entre les innovateurs et les pouvoirs publics.

La première origine réside dans l'introduction en France de la nouvelle gestion publique (appelée également *New Public Management*). Depuis une quinzaine d'années, l'innovation est mobilisée car elle apparaît comme un moyen pour contribuer à transformer, voire à moderniser, l'action publique. L'innovation apparaît en effet comme un vecteur pouvant permettre de mieux associer les acteurs de terrain à l'élaboration de l'action publique et, ainsi, d'en améliorer l'efficacité grâce à une plus grande réactivité et adaptations aux réalités locales. Pour ce faire, les pouvoirs publics ont de plus en plus tendance à recourir à des appels à projets et à mettre en place des fonds spécifiques de soutien à l'innovation.

Le secteur social a constitué un domaine de prédilection pour cette nouvelle gestion publique. A travers ce prisme, l'innovation sociale a connu une mutation sémantique l'amenant à être de plus en plus supplantée par « l'expérimentation sociale ».

Le terme d'expérimentation sera même introduit dans la constitution elle-même suite à la loi du 28 mars 2003 relative à l'organisation décentralisée de la République qui autorise les collectivités territoriales à procéder à des expérimentations par dérogation à la loi.

Mais ce glissement sémantique n'est pas neutre. Il traduit, là aussi, l'influence des idées anglo-saxonnes, que s'est appropriée l'Union européenne par le biais de ses programmes de lutte contre l'exclusion sociale. Concrètement, l'expérimentation sociale, dont l'économiste Esther Duflo s'est faite le chantre, traduit une méthode visant à mesurer l'impact de solutions novatrices sur un échantillon test par comparaison à un échantillon aléatoire ; une telle méthode devant permettre de généraliser l'expérimentation à l'échelle d'une politique publique sur la base de critères scientifiques.

C'est sur cette base que la loi du 1^{er} décembre 2008, généralisant le Revenu de solidarité active, a institué un Fonds d'expérimentation pour la jeunesse afin de soutenir des projets innovants à destination des jeunes de 18 à 25 ans. Mais pour de multiples raisons, cette voie de rénovation des politiques sociales par le biais du soutien à l'innovation/expérimentation s'est cependant avérée un succès très relatif. En

l'occurrence, l'emprise de l'Etat sur le dispositif de soutien à l'innovation a contribué à l'instrumentaliser en grande partie (Information sociales n°174, 2012).

Mais l'Etat s'est intéressé à l'innovation sociale par un autre canal. Avec la crise économique et financière de 2008, une prise de conscience s'effectue en France, mais également en Europe, selon laquelle la restriction des finances publiques nécessite d'élaborer des réponses innovantes aux problèmes sociaux en faisant appel à de nouveaux modèles socioéconomiques moins dépendants de la puissance publique. Cette perspective a largement contribué à offrir un terrain propice aux tenants de l'entrepreneuriat social au sein de l'économie sociale et solidaire. Ainsi, à partir de 2009, la Commission européenne s'est fortement engagée en faveur du développement des entreprises sociales et de l'innovation sociale (concours européen de l'innovation sociale, nouveau programme européen pour le changement social et l'innovation sociale, guide de l'innovation sociale à destination des autorités publiques régionales...). Par ailleurs, l'innovation sociale a bien sûr été intégrée comme une thématique importante de la Stratégie Europe 2020.

La France s'est elle-même engagée dans cette voie. La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire s'inscrit pleinement dans cette perspective. Désormais, « l'innovation sociale » « l'impact social » et « le changement d'échelle » apparaissent comme des leviers clairement identifiés pour permettre le développement économique et social du pays dans un contexte de chômage massif. C'est d'ailleurs pour en faciliter la mise en œuvre que cette loi facilitera l'accès à des financements publics et privés à l'intention de ce qui est désormais qualifié d' « entreprises de l'économie sociale et solidaire ». En particulier, est institué un Fonds d'investissement dans l'innovation sociale, d'une capacité publique de 40 millions d'euros (abondé à parité par l'Etat et les régions), dont l'objet est de financer sous forme d'avances remboursables des projets socialement innovants définis comme « correspondant à des besoins sociaux non satisfaits par le marché ou par les politiques publiques ».

Dans le même ordre d'idées, le président de la république Mr François Hollande a lancé en 2014 un dispositif intitulé « La France s'engage » pour « mettre en valeur et faciliter l'extension d'initiatives socialement innovantes ». À l'aide du Fonds d'expérimentation jeunesse abondé pour cette opération par des financements en grande partie d'origine privée, il est prévu, là également, de soutenir l'essaimage et le changement d'échelle des différentes initiatives lauréates.

CONCLUSION

Ce rapide tour d'horizon autour du concept d'innovation sociale – de ses origines à son actualité – n'avait pas pour vocation d'adopter un parti pris théorique, mais simplement de prendre en compte le contexte dans lequel se situe aujourd'hui ce terme polysémique. Pour notre part, nous adopterons une posture pragmatique consistant à décrypter le processus ayant conduit un porteur de projet à passer de l'idée à sa

réalisation pratique. Nous nous contenterons donc de prendre appui sur la définition pionnière de Chambon, David et Devevey (1982) qui contribue à relativiser la notion d'innovation.

Cette dernière se caractérise avant tout comme une discontinuité par rapport aux pratiques habituellement mises en œuvre dans un milieu donné, pour résoudre un problème particulier : « **Le terme innovation sociale recouvre des pratiques qui ne sont pas forcément nouvelles, du moins si on l'entend comme synonyme d'inédites ou d'inventives. Contrairement à ce qui se passe pour les innovations technologiques, elles ne collent à ces qualificatifs que par hasard et de façon secondaire. (...) les pratiques dont il s'agit se posent en contraste de pratiques existantes. (...) Nouveau signifie alors non figé, non bridé, et surtout hors normes. (...) innover n'est pas faire nouveau, mais faire autrement, proposer une alternative. Et cet autrement peut parfois être un réenracinement dans des pratiques passées.** » (p.11-13)

Dominique ARGOUD
Enseignant chercheur
Université Paris-Est Créteil

ANALYSE DE QUINZE PROJETS INNOVANTS

En nous appuyant sur les acquis de la sociologie de l'innovation, nous nous sommes attachés à analyser quinze projets qui ont fait l'objet d'un financement de la Fondation AG2R LA MONDIALE au titre de leur caractère innovant. Ces quinze réalisations sont certes très différentes, tant par leur objet que par leur implantation territoriale.

Mais elles seront présentées à l'aide d'une grille de lecture commune cherchant à comprendre quel est le processus qui amène un ou des acteurs à promouvoir quelque chose qui peut être considéré a priori comme une « innovation » dans le champ social. Autrement dit, la présentation analytique faite de chaque structure vise moins à réaliser une photographie qu'à restituer la dynamique ayant permis le passage progressif d'une idée de départ à la situation actuelle.

Ces quinze projets ont été regroupés en une typologie structurée autour de trois modes principaux d'innovation. La typologie - dont l'objectif est de parvenir à une photographie simplifiée d'une réalité nécessairement plus complexe - s'attache à définir le processus qui a abouti à l'innovation analysée. En l'occurrence, l'innovation résulte : soit d'une volonté de voir autrement les choses, soit d'une co-construction des réponses au plus près des besoins des personnes, soit de l'instauration d'une dynamique intersectorielle. Dans les faits, les projets innovants contiennent tous, peu ou prou, ces trois dimensions. Néanmoins, la typologie présente l'avantage de les répertorier en fonction de ce qui apparaît comme un trait dominant du processus qui a permis leur mise en place.

1 - L'INNOVATION : UNE AUTRE MANIÈRE DE VOIR LES CHOSES

L'analyse du processus d'innovation permet de décrypter la phase amont de ce qui a abouti à la mise en place d'une nouvelle prestation ou d'un nouveau service. La compréhension de la genèse d'un projet est en effet essentielle car beaucoup d'innovations peuvent paraître, en apparence, assez banales. Or, cette relative banalité cache une évolution importante du cadre cognitif autorisant à penser autrement les réponses à une problématique donnée.

En effet, toute réponse sociale est dépendante de la manière dont le problème a été appréhendé initialement. Comme l'a démontré la sociologie de l'action publique, les cadres cognitifs existants contribuent à guider les réponses aux besoins. À contrario, ils constituent de puissants obstacles pour envisager des réponses alternatives. Par conséquent, l'innovation réside moins dans le « produit fini » que dans le travail effectué en amont pour tenter de reformater le problème à résoudre. C'est cette nouvelle manière d'appréhender les enjeux qui amène à rouvrir le champ des possibles et à définir de nouveaux modes de réponse.

En ce sens, l'innovation sociale peut paraître relative car, pour reprendre les monographies développées ci-après, le GESRA, Haut-Adour Générations, la Ka'fête ô Mômes, Main Forte, la Monnaie Autrement, Wimoov, n'ont pas inventé, respectivement, ni les épiceries sociales et solidaires, ni les actions intergénérationnelles, ni les cafés des enfants, ni l'insertion par l'activité économique, ni les « accorderies », ni l'aide à la mobilité. Tout cela existait déjà auparavant. Mais en se saisissant autrement de la problématique, toutes ces associations ont développé une approche alternative de l'aide alimentaire pour les personnes défavorisées, de la vieillesse, de l'activité périscolaire, de l'insertion par l'activité économique, de l'économie, de la mobilité des personnes en situation de fragilité...



GESRA



Les épiceries sociales et solidaires sont apparues au cours des années quatre-vingt-dix dans un contexte de paupérisation croissante d'une partie de la population liée notamment à une précarisation de l'emploi et à une fragilisation de la cellule familiale. Jusqu'alors, il existait l'aide alimentaire « traditionnelle » organisée sous forme de dons dans le cadre d'une prise en charge d'urgence sociale pour des personnes qui n'étaient pas en mesure d'assurer leurs besoins primaires pour elles-mêmes et/ou leur famille. Mais les épiceries sociales et solidaires ont permis de diffuser une autre approche de l'aide alimentaire autour des principes suivants :

- achat des produits selon des tarifs bas, la contribution financière participant de la dignité des personnes ;
- liberté de choix dans des conditions équivalentes le plus possible à celle du commerce ;
- accompagnement des personnes si possible dans un cadre professionnel développé ci-dessous dans la définition qu'en donne l'Association Nationale de Développement des Epiceries Solidaires (ANDES) créée en 2000 : **« Les épiceries solidaires apportent une aide, principalement alimentaire, à un public en difficulté économique, fragilisé ou exclu. Dans des espaces aménagés en libre-service, aussi proche que possible d'un magasin d'alimentation générale, elles mettent à disposition de leurs usagers des produits variés et de qualité, moyennant une faible participation financière : autour de 20% du prix usuel. La contribution financière participe de la dignité des personnes et de la liberté de choix qui sont les valeurs fondamentales des Epiceries Solidaires. »**

De l'émergence des épiceries sociales et solidaires à leur regroupement

À l'origine, les épiceries sociales sont nées d'un constat effectué par des acteurs de terrain confrontés à la montée de la précarité. C'est d'ailleurs pourquoi elles ont souvent été gérées, dans un premier temps, par des centres communaux d'action sociale. Une des premières épiceries sociales serait née à Nevers à l'initiative du directeur de la gestion locative de l'Office public départemental HLM de la Nièvre. Puis, progressivement, le concept a essaimé sur le territoire national et diverses formes d'épiceries – de plus en plus qualifiées de « solidaires » – sont apparues à l'initiative d'associations et de collectifs, le terme « solidaire » pouvant se comprendre de diverses manières, l'un des modèles étant celui de la vente en mixité de public.

Dans le cas présent, nous nous intéresserons moins à une épicerie sociale et solidaire qu'à un groupement régional, en l'occurrence le Groupement des Epiceries Sociales et solidaires Rhône-Alpes (GESRA). Le GESRA est une association créée en 2004 à l'initiative de trois épiceries situées dans la région Rhône-Alpes, à Lyon (La Passerelle),

Bourg-en-Bresse et Bourg-les-Valence. Ce groupement est composé aujourd'hui quarante-deux d'épiceries sociales et solidaires, c'est-à-dire des espaces aménagés en libre-service, où les personnes en difficulté économique, isolées ou exclues ont à leur disposition un large choix de produits divers et variés et aussi de qualité, alimentaires pour la majorité et moyennant une participation financière. De plus, elles mettent en place des projets d'accompagnement individuel et collectif, des formations en diététique pour favoriser le retour vers l'autonomie des personnes bénéficiaires. L'objectif du GESRA est donc de promouvoir, de mettre en contact et d'accompagner les épiceries sociales et solidaires adhérentes dans leur volonté de répondre aux besoins de leurs bénéficiaires. Pour cela, le GESRA appartient à un vaste réseau d'associations et collabore avec de nombreux partenaires.

Le GESRA est né à l'initiative de quelques épiceries qui ont éprouvé le besoin de créer un réseau et de se connaître entre elles. Ces épiceries sont parties du constat de la nécessité de se mettre en groupement, puis elles ont recherché des partenariats pour le financement du projet. Ce réseau a donc commencé à se constituer de manière informelle avant de se formaliser en une association autour d'un conseil d'administration en bonne et due forme.

La particularité de la création du GESRA est de résulter d'une réflexion collective en lieu et place d'initiateurs individuels. Ce sont les trois épiceries précédemment mentionnées qui ont été les moteurs de ce rapprochement. Aujourd'hui, le rôle de ces trois épiceries s'est dilué au sein d'un conseil d'administration constitué de représentants d'une vingtaine d'épiceries ; ce qui correspond à l'élargissement du nombre d'adhérents au groupement.



Crédit photo : © Roxane Jaffard

Une implantation territoriale ascendante

Le GESRA constitue une innovation sociale ancrée sur un territoire donné. Ce n'est pas le GESRA qui crée des épiceries localement, mais des épiceries qui choisissent – ou non – d'adhérer au GESRA. Actuellement, quarante-deux d'épiceries sont adhérentes au groupement sur un potentiel évalué au double. Et des groupements dans d'autres régions françaises ont

émergé ou sont en train de le faire (Bourgogne, Midi-Pyrénées...), ce qui a conduit à constituer une Union des Groupements des Epiceries Sociales et Solidaires (UGESS).

Le GESRA a donc la particularité d'avoir un ancrage régional et local contrairement à d'autres réseaux nationaux dont la mission est proche mais selon une philosophie différente. Dans le premier cas, celui du GESRA, la démarche est transversale et ouvre des perspectives d'innovation sociale par la diversité des modèles, dans le second elle est plus normative et moins souple. La coexistence de ces démarches n'est pas un problème en soi compte tenu de l'importance des chantiers en cours et de ceux à venir.

En l'occurrence, parmi les épiceries membres du GESRA, plusieurs régimes juridiques existent : gestion par des CCAS (Centres Communaux d'Action Sociale) ou par des associations loi 1901. Un des objectifs du GESRA est de favoriser la mixité de public, créatrice de lien social. Dans ce sens, il accompagne volontiers les projets de création ou de transformation d'épiceries sociales et solidaires désireuses de construire leur projet associatif autour de cette notion de mixité.



C'est pourquoi le GESRA insiste moins sur la nécessité de définir un « modèle » d'épicerie solidaire que sur l'importance des valeurs qu'il défend et qui sont traduites dans sa charte. Son objectif est de parvenir à mettre en réseau les diverses épiceries pour qu'elles puissent échanger entre elles autour de ces valeurs et qu'elles mettent en commun leurs forces pour parvenir à une transformation sociale. Dans cette perspective, le GESRA a un rôle de représentation politique auprès des pouvoirs publics et des divers partenaires privés ou de l'économie sociale et solidaire ainsi qu'auprès du grand public.

Une innovation politique... et pratique

Un des principes fondateurs des épiceries sociales et solidaires est de rééquilibrer les pouvoirs entre celui qui donne et celui qui reçoit, par le biais notamment de la participation financière des personnes bénéficiaires. Plus globalement, il s'agit de faire en sorte que les personnes ne soient pas assistées et qu'elles soient reconnues comme des citoyennes à part entière. Le GESRA est ainsi porteur d'un projet

politique de transformation sociale : « **Nous abordons la notion de transformation sociale par le biais de l'aide alimentaire afin de bousculer avec les moyens qui sont les nôtres le système tel qu'il apparaît aujourd'hui. Il s'agit de sortir d'une économie de pauvres et donc de reconnaître pleinement la dignité des personnes. Il convient entre autres de défendre un véritable droit à l'alimentation de qualité pour tous. Quand je dis pour tous c'est donc aussi pour les personnes les plus démunies . Cela passe par la diversification des approvisionnements et par la recherche par exemple de relations amplifiées avec les circuits courts** ». De la même façon, le GESRA défend l'idée d'une alimentation de qualité pour les plus démunis. C'est la raison pour laquelle le GESRA cherche à faire en sorte que ses approvisionnements soient diversifiés et maîtrisés de manière à ne pas dépendre uniquement des dons des banques alimentaires.

En ce sens, le GESRA estime être bien en phase avec les principes de l'économie sociale et solidaire. D'ailleurs, ce champ lui permet de jouer un rôle de porte-parole à un niveau plus politique. Il assure une fonction de représentation au sein des grands réseaux du monde associatif, ainsi que de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS). De même, des contacts existent avec les élus régionaux, certains étant plus intéressés par la question et sur la même approche de transformation sociale. Néanmoins, le GESRA a bien évidemment vocation à rencontrer tout élu. Le milieu universitaire est également un allié de choix sur le plan de la recherche pour crédibiliser la démarche, construire une réflexion politique et aller jusqu'à l'interpellation.

Mais l'innovation que représente le GESRA ne réside pas seulement dans le projet politique visant à proposer une alternative à l'assistantat. Elle est également très pratique : le regroupement constitue un moyen pour mutualiser aussi bien des bonnes pratiques que des denrées. D'ailleurs, si la question territoriale a été d'emblée au cœur même de l'objet du GESRA, c'était aussi pour faciliter les aspects liés à l'approvisionnement des épicerie ; chaque épicerie ayant un système d'approvisionnement en propre mais s'appuyant souvent sur les banques alimentaires départementales, le GESRA tend à aller vers une diversification à la fois quantitative et qualitative.

Dans cette perspective, il a rejoint une plate-forme logistique existante gérée par une association d'insertion « ReVIVRE Rhône Alpes » véritable partenaire technique et politique. Son origine s'est trouvée dans la volonté d'anciens cadres d'une entreprise de l'agroalimentaire pour récolter des dons pour alimenter des publics en précarité ; la notion de don s'étant de plus en plus diluée ReVIVRE a su s'adapter pour créer un catalogue de produits et être un fournisseur régulier des épicerie. Le GESRA quant à lui essaie également de développer un catalogue sur des produits de qualité essentiellement issus du don et pouvant intéresser les épicerie mais toujours avec une gestion logistique de ReVIVRE.

Un modèle économique précaire

Le financement du GESRA repose, à hauteur de 20%, sur de l'autofinancement essentiellement lié aux cotisations des structures adhérentes et des prestations diverses (ventes des produits, interventions extérieures). La moitié du budget provient de subventions publiques, notamment de la région Rhône-Alpes, mais également de l'Agence Régionale de Santé au titre des actions de prévention santé menées par les épicerie. Enfin, un tiers du budget provient de financements privés : la Fondation AG2R LA MONDIALE, la Fondation MACIF, une fondation liée à Yoplait...

Les financements tant publics que privés ne sont pas forcément pérennes soit parce qu'ils ont une durée limitée, soit parce qu'ils font suite à un appel à projet ponctuel. Par conséquent, la stratégie du GESRA est d'essayer de développer son autofinancement, d'une part, en développant des prestations d'accompagnement qui pourraient être facturées ; et d'autre part, en essayant d'agrandir son réseau d'épicerie. Actuellement, seule la moitié environ des épicerie sociales et solidaires présentes en Rhône-Alpes appartient au groupement. Le but est donc d'améliorer la communication sur le GESRA afin que de nouvelles épicerie y adhèrent.



HAUT-ADOUR GÉNÉRATIONS



L'association Haut-Adour Générations Solidaire et Actif (HAGSA) est implantée dans la ville de Bagnères-de-Bigorre, commune du département des Hautes-Pyrénées. C'est un territoire rural qui compte un grand nombre de personnes âgées (en l'occurrence, la part des 60 ans et plus s'élève à 33,8% et celle des retraités à 41,7%). Sur la base de ce constat, un groupe de professionnels médicaux et paramédicaux s'est réuni afin de réfléchir ensemble autour de la question du vieillissement. L'association a ainsi été créée en 2002, dans la foulée de la loi instituant les Centres Locaux d'Information et de Coordination (CLIC) qui se voulaient des lieux de coordination gérontologique et de développement local (loi du 20 juillet 2001). Dix ans plus tard, en 2012, constatant de fortes situations d'isolement, d'exclusion, de pauvreté, l'association décide alors de créer un espace d'animation intergénérationnelle afin d'animer la vie sociale de tous et d'en garantir la cohésion sociale.

L'innovation en gérontologie, une réponse aux enjeux du territoire

Il y a une trentaine d'années à Bagnères, les usines ont fermé occasionnant la perte de 3 000 emplois. Les personnes ont dû quitter la ville... et il ne restait plus que les personnes âgées. Le Haut-Adour est en effet un territoire où vivent de nombreuses personnes âgées. Il est attractif pour son économie « du bien-être » avec la présence de la montagne et ses stations thermales. C'est un territoire attrayant pour les personnes d'un certain âge : « **Je suis une Parisienne du 14^e arrondissement mais mon mari préfère la montagne...** » (une usagère).

Par conséquent, le vieillissement constitue un véritable enjeu pour le territoire. De nombreux emplois en dépendent aujourd'hui. D'ailleurs, la loi du 28 décembre 2015, relative à l'adaptation de la société au vieillissement, conforte l'idée selon laquelle les territoires sont confrontés à un défi pour faire face à l'augmentation du nombre de personnes âgées. Cette perspective ouvre de multiples pistes d'action aussi bien en termes de logement, de transport, de vie sociale et citoyenne, d'accompagnement... C'est d'ailleurs le sens de la création de l'association Haut-Adour Générations Solidaire et Actif bien avant la promulgation de la loi de 2015. L'association est en effet convaincue qu'il y a là un potentiel de développement et de création d'emplois.

Cependant, une telle orientation n'est pas sans difficultés. Le vieillissement n'est pas toujours considéré par les acteurs politiques comme un secteur prioritaire en termes d'affectation des fonds publics. D'autres types d'actions peuvent être considérées comme plus visibles ou plus valorisants au niveau local. Or, si le vieillissement peut être une

source indirecte de développement économique sur un territoire désormais dépourvu d'emplois industriels, l'impulsion d'actions propices au « bien vieillir » nécessite des fonds dont l'origine ne peut majoritairement pas reposer sur les usagers. C'est pourquoi l'association fonctionne à l'aide de fonds publics (collectivités territoriales, agence régionale de santé, programme Leader...), mais aussi de fonds privés (Fondation AG2R LA MONDIALE, Crédit Agricole...).

Une association aux multiples activités

L'association est donc née dès 2002 pour tenter d'impulser une action dans ce domaine. Elle est composée d'habitants, de seniors, et de représentants des différentes institutions du territoire : élus locaux, Conseil Départemental des Hautes-Pyrénées, Centre Hospitalier de Bagnères-de-Bigorre, Hôpital du Montaigu, associations d'aide à domicile, association Parler et Lire, MGEN... Ses missions et ses valeurs sont de contribuer au développement social du territoire de la Haute-Bigorre par le renforcement du lien intergénérationnel, de promouvoir, animer et gérer des services à caractère social et culturel au profit des personnes âgées.

Ces finalités sont mises en œuvre à travers deux missions : d'une part, l'accueil, l'écoute et l'orientation des personnes âgées et de leur famille, et d'autre part, l'animation de la vie sociale. Ces deux missions se concrétisent, respectivement, dans les deux lieux que sont le CLIC et par les espaces Seniors Intergénérationnels.

Les missions du CLIC sont l'accueil, l'orientation, l'information et l'accompagnement des personnes âgées et de leurs aidants. Les accompagnements s'articulent autour des démarches liées au logement (montage des dossiers APA, CARSAT, téléassistance, portage de repas) ; cela représente environ un tiers des demandes. Le reste des demandes concernent les démarches administratives diverses telles que l'ouverture des droits, les liquidations de retraite, les dossiers MDPH, les déclarations d'impôts... La mission PAERPA (Personnes Âgées En Risque de Perte d'Autonomie) se situe dans le prolongement de la mission du CLIC. Il s'agit de mieux coordonner les actions médico-sociales dans une logique d'individualisation des parcours des personnes.

L'espace intergénérationnel, avec ses antennes sur trois villages, propose diverses activités : la Cyber-génération, le pôle Bien-Être, l'accueil, la Halte Répit, les actions culturelles. Il offre des espaces de projets et de débats qui permettent de découvrir la richesse et la force des démarches collectives, luttant ainsi contre l'individualisme et l'isolement.

La Cybergénération a pour objectif de réduire la fracture numérique entre générations, de favoriser les pratiques d'entraide et de lutter contre le décalage culturel entre les générations.

Les activités « Passeport Bien-être » sont constituées de divers ateliers : les toques gourmandes, l'atelier relaxation, les séances de gymnastique prévention.

La Fabrique d'Art et de Solidarité fait partie des animations sociales et culturelles de l'association. Elle a pour objectif de créer et de fabriquer ensemble pour favoriser les liens et recréer de l'ingénierie sociale sur le quartier de Clair Vallon et des trois villages partenaires. Elle permet aux publics de travailler sur l'estime de soi. Les ateliers s'organisent autour de quatre pratiques (la photographie, l'écriture, la sculpture, l'acrylique) et des sorties culturelles.



Afin que les diverses activités et actions se concrétisent, l'association dispose d'une équipe composée de six salariés, aidés de deux services civiques. Cette équipe comprend une assistante de service social, une conseillère en économie sociale et familiale, une animatrice, deux animateurs informatiques et une coordinatrice qui est la cadre responsable. Il y a aussi des prestataires de services pour l'animation d'ateliers nécessitant des compétences différentes que celles des travailleurs sociaux. Mais l'association peut aussi compter sur les bénévoles qui sont sur différents niveaux d'implication. Ainsi, trente bénévoles font partie du conseil d'administration et ont des responsabilités diverses qui vont de la conception à l'évaluation des actions, en passant par la réalisation du journal de l'association.

L'invention de réponses de proximité pour « bien vieillir »

L'innovation émane de l'inadaptation des réponses apportées par les pouvoirs publics. Ainsi, les communes du Haut-Adour sont excentrées par rapport à Bagnères. Cette situation géographique engendre des problèmes d'isolement et de solitude chez les personnes âgées. En effet, il n'existe pas de lignes de bus pour faciliter les déplacements d'un lieu à l'autre. Des solutions ont certes été envisagées mais celles-ci n'ont pas pu être réellement opérationnelles.

« Le problème numéro un, c'est le déplacement. On est sur un territoire où les villages sont dispersés et sont composés de 80 personnes (...). Nous

nous sommes demandé comment faire. Nous y avons travaillé pendant deux ans et nous nous sommes rendu compte que les enfants prenaient des bus à moitié vide pour aller à l'école. Pourquoi alors ne pas les utiliser pour les personnes âgées ? Les enfants, nous allons les chercher à l'école à 8 heures, mais ce ne sont pas des heures qui conviennent aux personnes âgées. (...). Suite à cela, le conseil départemental a mis en place le transport à la demande. Il faut appeler la veille pour demander à être transporté. ».

L'isolement et le sentiment de solitude sont aussi des éléments récurrents car les familles n'habitent pas à proximité. Cela ne signifie pas forcément que les personnes âgées soient isolées, mais c'est plutôt leur espace de vie qui est restreint. Dans cette perspective, a notamment été institué un espace Cyber-génération. Cet espace vise à favoriser le maintien des liens avec l'entourage familial ou, plus globalement, avec la société. En effet, à l'aide de l'outil informatique, les personnes âgées dialoguent virtuellement avec la société. Mais au-delà de cet outil, c'est l'entourage quotidien (les voisins, les commerçants, les villages proches...) qui donne des repères et qui confère un sentiment de sécurité.

« Le journal, c'est quelque chose d'important surtout ici en milieu rural. Savoir ce qui se passe dans le village d'à côté c'est important. Nous voulions toucher une dizaine de personnes et ça a démarré. »

L'espace intergénérationnel est une des réponses possibles à l'isolement. L'association n'intervient pas directement sur le transport, mais les actions qu'elle impulse peuvent être des leviers pour lutter contre l'isolement.

L'innovation sociale pour un changement de perception sur la vieillesse

Dans les représentations sociales dominantes, les aînés sont souvent vus comme une charge pour la société. HAGSA a la volonté de modifier cette perception du vieillissement car les personnes âgées sont également détentrices de savoirs ou de pratiques pouvant contribuer à la construction de la société. Aussi, le travail effectué par le biais de l'intergénérationnel dans les actions agit en ce sens. De telles actions permettent en effet des interactions entre les personnes âgées et le reste du public. Une grande place est accordée à la réciprocité dans les échanges. Autrement dit, les personnes âgées peuvent apporter aux plus jeunes, comme les jeunes apportent aux aînés.

« Il existe des notions qui sont importantes. Nous voulons prouver que la personne âgée a envie de recevoir mais aussi de donner. C'est du donnant donnant. Notre pari est gagné quand les personnes viennent et donnent ».

Au-delà du changement de perspectives, cette quête de réciprocité doit aussi donner un but aux personnes âgées. Cela est essentiel dans la mesure où l'objectif est de repousser l'âge d'entrée en maison de retraite. De ce fait, l'association promeut une action qui va à l'encontre des politiques publiques actuelles. Ces dernières sont en effet très largement basées sur des critères d'âge. Or, l'association vise à impulser des

relations intergénérationnelles, à travers notamment l'action « ciné-séniors ». Cette démarche consiste à aller regarder un film actuel (et non des vieux films) afin que les personnes âgées aient de quoi alimenter leurs conversations avec leurs petits-enfants : créer du lien familial dans des espaces publics ou semi-publics. Ce changement de perception amène à un changement de la posture et de la culture des professionnels. Par exemple, les aides à domicile ne se cantonnent pas uniquement à faire le ménage, cuisiner ou donner le bain des personnes âgées. La préservation du lien social devient alors primordiale.

L'association vise à favoriser l'autonomie des participants. Les bénéficiaires et les participants ont le droit à la « parole », mais chacun des individus à son caractère, sa motivation et, souvent, les seniors ou les jeunes retraités prennent plus de place que les personnes âgées. Ils ont les bonnes idées, les compétences, la forme et la santé et peuvent proposer des activités intéressantes. Ils prennent donc plus de place et peuvent donner l'impression aux plus âgés d'être plus écoutés. C'est pourquoi a été institué un espace formel de décision où les personnes les plus âgées peuvent s'exprimer librement. Cet espace permet d'être représenté en tant que groupe de décision appelé « Conseil des sages ». Les personnes âgées peuvent y exercer leur pouvoir de citoyen. Au sein de ce conseil, elles prennent position sur des questions qui concernent l'association, mais aussi sur d'autres questions plus générales. Ce conseil permet d'être plus autonome, plus militant ou citoyen. C'est un élément incontournable du processus d'innovation.



La connaissance du territoire comme préalable à l'innovation

L'innovation vise à répondre à des enjeux locaux qui doivent être définis collectivement. L'association doit donc avoir la capacité d'identifier ces enjeux, les besoins, les acteurs et partenaires, les atouts et les faiblesses

du territoire. Ceci constitue un préalable afin de pouvoir amorcer une nouvelle démarche en concertation avec l'ensemble des acteurs.

Dans le cas de HAGSA, cette connaissance du territoire est d'abord « vécue » par les responsables et les professionnels dans l'association car ils sont issus de ce même territoire. Ils ont toujours vécu et travaillé avec des personnes âgées. La présidente, du fait de son métier de podologue, a pu prendre conscience que son métier n'est pas forcément sollicité pour des soins, mais pour tenir compagnie à des personnes âgées isolées à leur domicile. Ainsi, sa connaissance du territoire relève tant d'une approche personnelle que professionnelle : **« J'interviens beaucoup avec les personnes âgées parce que je suis podologue et quand je vois sur les frigos des personnes âgées des plannings hebdomadaires avec jusqu'à huit intervenants, cela m'interpelle... ».**

Cette connaissance est également liée à l'engagement politique de la Présidente, en tant qu'élue municipale et départementale. L'ensemble de ces éléments contribuent à ce que l'association soit porteuse d'une certaine vision des besoins du territoire. Cette vision a été complétée par des outils plus classiques de l'intervention sociale, tel que le diagnostic de territoire, et a permis d'objectiver des besoins sociaux latents : **« Il y a cinq, six ans nous avons réagi. Nous avons des idées mais chez nous, nous faisons toujours une enquête, un diagnostic préalable. Nous remettons toujours au cœur de nos projets notre public. Dans notre bureau, il y a plus de seniors que de jeunes. Mais pour autant, il faut toujours se demander : est-ce que nous le faisons pour nous ou pour notre public ? C'est une question intéressante à mon avis. Nous avons demandé l'avis des seniors sur notre territoire. Leurs réponses ne correspondaient pas tout à fait à ce que nous imaginions, elles étaient beaucoup plus simples. Ils voulaient un lieu neutre qui leur appartienne. Simplement, ils demandaient un lieu où ils pourraient passer, où ils trouveraient le café et le journal ».**

Une pratique de co-construction des réponses

Le territoire du Haut-Adour bénéficie d'une offre de services plurielle : trois hôpitaux dédiés à la gériatrie, deux Établissements d'Hébergement pour Personnes âgées Dépendantes (EHPAD), des associations de maintien à domicile, etc. Afin d'éviter une concurrence trop importante entre ces organismes, l'enjeu de l'association est de les aider à trouver des compromis. En particulier, l'association accorde une place équivalente à tous les acteurs concernés. Par exemple, au sein du conseil d'administration, lors de la prise de décision sur la méthodologie à utiliser pour effectuer un diagnostic de territoire, chaque participant est amené à expliquer son point de vue afin d'ajuster la méthodologie aux interrogations de chacun.

Cette dynamique de co-construction est en pleine adéquation avec le rôle de CLIC joué par l'association. En effet, un CLIC vise précisément à coordonner les acteurs et les actions à l'échelle d'un territoire pour tout ce qui relève du secteur gérontologique : **« Nous avons été les**

deuxièmes à créer un CLIC au niveau de la région (....). Nous sommes la seule association qui porte un CLIC, les autres CLIC dépendent d'une mairie, mais nous avons privilégié de faire autre chose que le simple CLIC (...). Nous sommes unique. »

Par conséquent, les promoteurs de l'association ont d'emblée privilégié une conception de la structure dans une logique non pas descendante, mais ascendante. Autrement dit, le CLIC a constitué un cadre, certes défini nationalement, mais dont l'association s'est emparée pour mieux permettre la mise en place de ses objectifs. Cette spécificité permet à l'association d'être perçue comme un laboratoire social par les pouvoirs publics. D'ailleurs, c'est pour cette raison qu'elle a été retenue pour expérimenter un nouveau dispositif national – le Parcours santé des aînés (PAERPA) – dans les Hautes-Pyrénées.

L'expérience de Haut-Adour Générations Solidaire et Actif interpelle quant à la notion d'innovation. Compte tenu de la nature des actions promues par l'association dont l'objectif n'est « que » le développement d'une animation sociale et intergénérationnelle, il est permis de s'interroger : **« Ce que nous faisons, est-ce vraiment de l'innovation ? C'est vrai, je me le demande. Parce qu'on me renvoie toujours le contraire. Ce sont des choses simples mais pour autant qui ne se font pas ailleurs. »**

En réalité, sur la base de cette expérience, il est possible d'affirmer que l'innovation sociale ne consiste pas nécessairement en la mise en place d'actions « compliquées ». En revanche, l'innovation ne coule pas de source. Malgré son apparente simplicité, elle se heurte à de multiples difficultés pour être reconnue par les différents acteurs et soutenue financièrement. Par ailleurs, cette simplicité nécessite un regard vigilant, un accompagnement des animateurs et un recadrement régulier : simplicité ne rime pas toujours avec facilité...

ka'fête
ô mômes

Les RAV'S

café familial asso.
cantine alternative
garderie périscolaire
repas maison
activités
intergénérationnelle

THE RAV'S

ME
RAV'S
me



MAIRIE DE LYON
RAV'S

LES RAV'S
café familial
asso.

LA KA'FÊTE Ô MÔMES



La Ka'fête ô Mômes est une association proposant des activités depuis 2009 dans le quartier de la Croix-Rousse à Lyon en direction des enfants et de leurs parents. Elle gère un café familial, des ateliers, une garderie périscolaire, des stages pendant les vacances scolaires et une alternative à la cantine scolaire, et elle accorde une grande importance aux relations intergénérationnelles. Par le biais de ces diverses activités, elle regroupe plus de 500 familles adhérentes à l'année. Preuve du succès actuel de l'association, parmi ces familles, plus d'un tiers d'entre elles sont originaires d'un autre arrondissement de Lyon que celui sur lequel est implantée la Ka'fête ô Mômes.

Une réponse pour faire face à un besoin vécu

Le projet de Ka'fête ô Mômes est né de l'initiative de quatre personnes (un couple et deux amis) en réponse à un double besoin. Le premier était de mettre en place une activité afin de permettre aux porteurs du projet de se réapproprier leur propre parcours personnel et professionnel en créant leur emploi. Le second était lié, en tant que jeunes parents, au constat d'un manque au sein de l'offre existante : « **Nous n'avons pas d'endroit où se retrouver avec nos enfants sans que ceux-ci ne s'ennuient ou ennuiant les autres, comme au café ou au restaurant. (...) L'été, il y a les parcs, aménagés de bancs, mais qui n'apportent guère de convivialité entre les parents. Nous sommes parti de ce constat qu'il manquait un lieu où tout le monde serait content d'être là, aussi bien les parents que les enfants. Nous voulions un lieu de mixité entre les générations.** »

Sur la base de ce constat, les quatre porteurs de projet ont fondé une association en août 2007 pour donner forme à ce qui deviendra concrètement la Ka'fête ô Mômes deux ans plus tard. Ces pionniers « inventeront » donc une réponse sur mesure conforme à leurs aspirations. Ils formeront un groupe d'innovateurs caractérisé par une certaine complémentarité de leurs profils :

- la première personne avait un profil et une sensibilité « enfance-animation » ;
- la seconde était assistante sociale et a passé son CAP de cuisine en perspective du projet afin d'être en mesure de favoriser l'éducation au goût des enfants ;
- le troisième avait une formation d'horticulteur et était sensibilisé à l'animation ;
- le quatrième était la seule personne à ne pas être demandeuse d'emploi ; c'est pourquoi, à la différence des trois autres, elle ne fut pas salariée de l'association.

Les ingrédients du succès

À l'origine, le projet n'était qu'une idée : l'association ne disposait ni de lieu, ni de financements. Ses administrateurs se sont donc enquis de rechercher

des compétences susceptibles de les aider. Ainsi, ils ont été mis en contact avec la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS), Rhône Développement Initiatives (Fond territorial France Active), la Fondation Emergences spécialisée dans le mécénat de compétences, qui sont autant d'organismes ayant joué un rôle d'accompagnement dans l'élaboration du projet et des statuts de l'association.

Au-delà de ces parrains, les porteurs de projet ont constitué un conseil d'administration ad hoc. En effet, le projet de trois des quatre personnes de l'équipe initiale étant de devenir des salariés de la structure, elles savaient qu'elles ne pourraient pas rester elles-mêmes administratrices. Dans cette perspective, la composition des membres du conseil d'administration a été pensée autour de profils susceptibles de continuer à faire avancer le projet : « **Ainsi, dans le premier conseil d'administration, il y avait un formateur en cuisine pour le pôle restauration, une psychologue éducatrice spécialisée pour l'aspect éducatif, un régisseur pour l'aspect logistique, une comptable pour la trésorerie... On a essayé de trouver des personnes ressources** ». Le conseil d'administration, en dépit de son renouvellement au fil des ans, a donc constitué un appui très important car très impliqué dans le fonctionnement de la structure. Cette implication, tout comme celle de l'équipe salariée, ont incontestablement favorisé la dynamique de développement de l'association qui reste de taille modeste (moins de 10 salariés) et qui autorise une relative polyvalence.

Parallèlement, une étude de marché a été réalisée : « **On pensait être les seuls sur la planète à avoir eu cette idée et, en fait, ce n'était pas le cas. On était les seuls en Rhône-Alpes, mais il y a des cafés similaires en France qui sont plutôt des cafés des enfants, dont le doyen est à Paris : le Cafézoïde** ». L'étude de marché a été également réalisée auprès de tous les partenaires locaux potentiels (mairie, école, centres de loisirs, centres sociaux...) et auprès des parents du quartier. Elle a confirmé la pertinence de mettre en place, outre le café familial, une garderie périscolaire avec des horaires adaptés.

Enfin, au démarrage en 2009, la Ka'fête ô Mômes a bénéficié d'une forte visibilité grâce à un article paru dans un magazine local (Grains de Sel) et un quotidien national (Libération).



Crédit photo : © Roxane Jaffard

Une innovation basée sur une dynamique créative

Le caractère innovant de la structure repose sur plusieurs éléments qui sont constitutifs du projet lui-même. En premier lieu, le projet a été pensé a priori par des personnes, en fonction de leur parcours et de leurs sensibilités, sans référence à un « modèle ». Certes, l'étude de marché a montré qu'il existait des structures similaires en France. Mais ces structures sont en réalité des « cafés des enfants ». Par comparaison, la Ka'fête ô Mômes se veut avant tout un « café familial » car il a été pensé en fonction du public des parents. D'ailleurs, c'est une cotisation annuelle « familiale » d'un montant de dix euros qui permet d'adhérer à l'association et de bénéficier des services du café.

En second lieu, si des activités de garderie, loisirs, cantine... existent déjà sur le secteur de la Croix-Rousse, la Ka'fête ô Mômes a recherché un positionnement singulier : « **On a toujours cherché à créer des choses, soit qui n'existaient pas, soit qui étaient complémentaires par rapport à l'existant** ». Par exemple, beaucoup d'animations sont proposées sur la base d'une inscription à l'année. C'est pourquoi la Ka'fête ô Mômes propose des ateliers dont le programme change tous les mois aussi bien au niveau des thèmes que des intervenants et des tranches d'âge visées ; l'objectif étant de faire tester des activités aux enfants. Autre exemple : l'organisation des anniversaires. Il existe déjà une offre en ce domaine, mais constatant que la problématique de l'espace se pose souvent, la Ka'fête ô Mômes a décidé de mettre à disposition ses locaux pour que les parents puissent être animateurs de l'anniversaire.

Plus globalement, la Ka'fête ô Mômes fait preuve d'une grande créativité la conduisant à « inventer » de nouvelles activités au fur et à mesure de son développement. Dans cette dynamique, l'association a ainsi mis en place, en 2011, des actions intergénérationnelles à l'aide d'une animatrice qui s'est mise en lien avec les structures du troisième âge du quartier. Puis en 2012, un nouveau projet a émergé suite au constat que les enfants grandissaient et quittaient progressivement le giron de l'association : il s'agit de la Kafétine, qui est une cantine alternative pour les enfants entrant en école élémentaire et qui propose une cuisine « fait maison » dans un cadre convivial. Enfin depuis la rentrée 2014, la Ka'fête ô Mômes propose trois types d'activités dans le cadre de la réforme des rythmes scolaires.

Cette dynamique créatrice, qui n'est ici que très brièvement résumée, traduit les compétences de l'équipe salariée et l'implication des administrateurs. Mais elle est également enrichie par l'apport des parents qui sont fortement incités à s'impliquer dans la vie de la structure. Cet apport bénévole et cette démarche participative font en effet partie du projet associatif de la Ka'fête ô Mômes. Il s'agit d'une participation aussi bien dans la vie quotidienne que sur des temps spécifiques, comme par exemple lors de l'accompagnement entre l'école et la garderie ou la Kafétine. Plus prosaïquement, le processus d'innovation est également sous-tendu par les difficultés de pérennisation de l'association qui contraint ses membres à imaginer en permanence de nouvelles activités pour assurer sa propre viabilité économique.



Le montage et le développement économique de la structure

À l'origine, le soutien de la Fondation de France et de la région Rhône-Alpes sur le registre de l'économie sociale et solidaire, conjugué au soutien de la Mairie d'arrondissement, ont permis le démarrage de l'action et notamment l'obtention de locaux idéalement situés dont l'OPAC du Grand Lyon était propriétaire.

Bien que relevant d'une initiative d'action socio-éducative, les porteurs de projet ont d'emblée privilégié un montage économique fondé sur l'autofinancement, considérant que les subventions seraient de plus en plus difficiles à obtenir. Mais l'association souhaitant préserver une mixité des publics, le recours à des subventions est cependant resté une nécessité afin de maintenir une politique tarifaire accessible aux familles moins fortunées. Ainsi, elle effectue un important travail pour aller à la rencontre de ces familles qui ne viendraient pas spontanément fréquenter la Ka'fête ô Mômes. Ce travail s'effectue par le biais de différents canaux : les animations gratuites extérieures, les chargés de mission politique de la ville, les assistantes sociales, les associations locales...

Actuellement, le budget de l'association repose pour moitié sur des subventions et pour l'autre moitié sur des ressources propres (adhésions, consommations, garderie, ateliers...), l'ensemble permettant de faire fonctionner une équipe de salariés et une relative accessibilité financière des prestations proposées.

Le modèle économique de la structure reste précaire car la Ka'fête ô Mômes ne dispose pas de financements pérennes. Même les subventions publiques sont limitées dans le temps. Cette situation l'oblige chaque année, pour assurer sa survie, soit à diversifier ses activités, soit à répondre à nouveaux appels à projets. Comme beaucoup d'innovations, la Ka'fête ô Mômes est confrontée à une difficulté classique : « **La structure ne rentre pas dans les cases habituelles (...). Par exemple, la CAF a la case « lieux accueil enfants-parents », mais nous on n'est pas issu du conseil général ou de la PMI. Nous sommes avant tout des parents** ».

La Ka'fête ô Mômes a entamé en 2017 une réflexion sur sa stratégie de développement à court et moyen terme.

Un travail a été entamé en 2013 avec les principaux acteurs institutionnels (mairie, CAF, DDCS...) pour tenter de dépasser cette difficulté. En réalité, il s'avère difficile d'obtenir des financements pour une activité qui est complémentaire à celle d'autres acteurs ; seules les activités menées sur un territoire vierge de toute institution ont tendance à être soutenues. Un collectif interassociatif local est toutefois en train d'émerger afin de pouvoir faire pression sur les pouvoirs publics et de démontrer le bienfondé des diverses activités.

À un niveau plus global, la Ka'fête ô Mômes s'intègre dans des réseaux de collectifs au niveau local afin de mutualiser les projets et les pratiques. La Ka'fête ô Mômes est elle-même très sollicitée par des porteurs de projets extérieurs qui souhaitent s'inspirer de leur initiative.

En parallèle, elle a inauguré le 15 novembre 2017 un second lieu « La P'tite Ka'fête », nouvel accueil de loisirs, non loin du plateau de la Croix Rousse et du 9^e arrondissement, les soirs après l'école et les vacances scolaires. Les activités y sont articulées autour d'un projet pédagogique fondé sur des valeurs de « vivre ensemble » et « faire ensemble ».



MAIN FORTE



Ayant pour finalité de former des personnes et de les aider à intégrer plus facilement le marché du travail, Main Forte – dont le siège est basé dans le Pas-de-Calais – ne semble guère très différente des autres structures de l’insertion par l’activité économique (IAE). Néanmoins, elle s’en distingue par son cadre d’intervention. En effet, l’IAE renvoie traditionnellement à des activités de nettoyage, de recyclage ou d’entretien d’espaces verts. Mais l’originalité de Main Forte consiste à avoir ouvert une structure d’insertion sortant des domaines habituels pour investir un champ particulier : le transport.

De la collecte de verre à l’activité transport

L’histoire de Main Forte commence en 1995 au sein du chantier d’insertion « Récup’Tri » chargé de la récupération. A cette époque, trois chômeurs travaillant dans cette structure soumettent l’idée de collecter le verre chez les particuliers. Titulaires chacun d’un permis différent (B, C et EC), ils mettent alors leurs compétences en commun afin de relever ce défi. Intéressé par cette initiative, le directeur de l’Atelier Chantier d’Insertion Récup’Tri, Pierre Deneux, décide de les soutenir et leur fournit un vieux véhicule. Face au succès de la collecte de verre, le Conseil d’administration de Récup’Tri se saisit de cette initiative pour étendre son intervention à d’autres matériaux tels que le carton et surtout pour créer une branche transport.

L’Atelier Chantier d’Insertion envisage alors le recrutement d’un directeur pour prendre en charge cette activité parallèle appelée à l’époque « Récup’Tri service + » (devenue par la suite « Main Forte »). Dans cette perspective, Michel Derville (décédé en 2006) a intégré la structure et pris la tête du projet. Sollicitant son réseau, ce dernier obtint des marchés avec des entreprises telles que Norauto et Décathlon pour faire du transport de colis. Satisfaits par le travail, les commanditaires lui confient de plus en plus leur stock, ce qui permet à l’entreprise de se déployer et d’acheter son premier semi-remorque pour faire du fret. Ce succès permet à Main Forte de se constituer en tant que structure juridique indépendante de Récup’Tri et donc se dote d’un conseil d’administration qui lui est propre.

Arrivant dans l’aventure en 1998, en tant que responsable d’exploitation, Dominique Morez apporte son expérience du monde du transport. Formant un binôme complémentaire (compétences gestionnaires / compétences dans le transport), les deux hommes vont permettre à Main Forte de s’imposer comme un véritable acteur du transport sur le territoire Nord-Pas-de-Calais par le biais d’un renforcement des partenariats notamment avec Pôle Emploi, une fidélisation des entreprises, la recherche d’une clientèle diversifiée (Norauto, Décathlon, La Poste, Heineken, Mondial Relais...). Au fil des années, l’entreprise

Main forte se forge donc son image de marque (location de véhicules neufs, ponctualité), une équipe étoffée (15 salariés permanents, 19 chauffeurs à Lille, 35 chauffeurs à Harnes) et une clientèle pour des transports réguliers ou occasionnels.

Le transport comme vecteur d'insertion dans l'emploi

L'atout de Main Forte est d'avoir su utiliser le transport comme moyen d'insertion. Dans l'imaginaire collectif, le métier de routier est souvent associé à une certaine autonomie, des horaires de travail décalés et à une grande solitude liée au fait de rouler seul. De telles contraintes pourraient décourager des commanditaires de faire appel à des travailleurs éloignés du marché de l'emploi et cumulant divers problèmes. L'entreprise a cependant relevé le défi et abattu les préjugés inhérents à cette profession pour montrer que l'exercice d'un métier, quel qu'il soit, est avant tout source d'une reconnaissance sociale essentielle à l'individu.

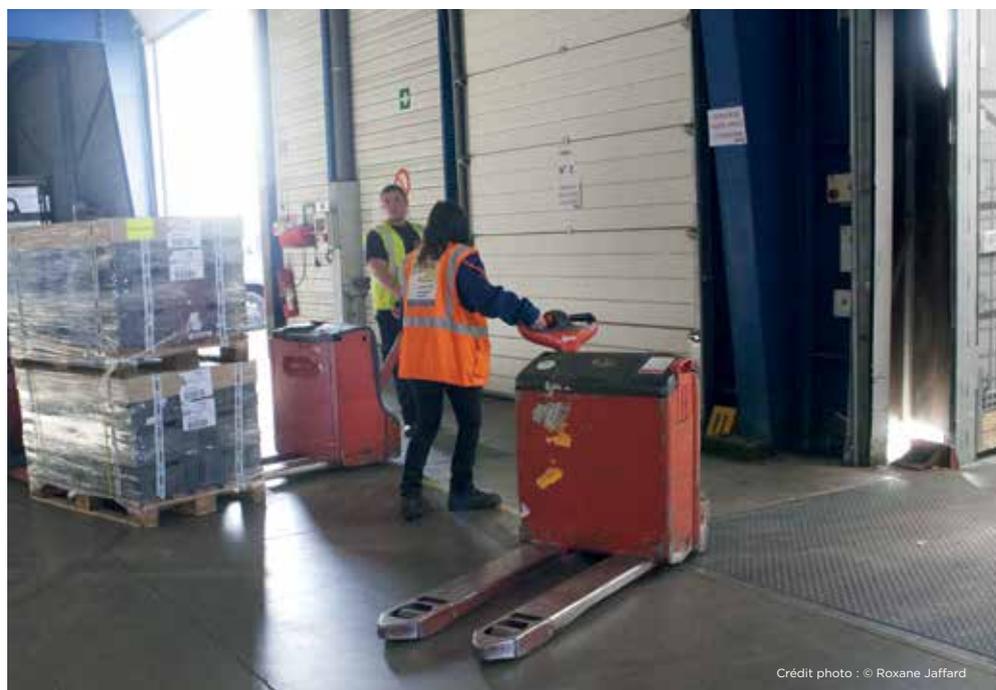
L'autre spécificité chez Main Forte est de positionner délibérément des individus en insertion dans une « vraie » entreprise (société anonyme) et non dans une structure associative. En ce sens, cet établissement forme réellement les personnes aux contraintes des entreprises et les oblige à se plier à un système. Par conséquent, il s'agit d'un parcours d'insertion constituant une véritable plus-value dans le cadre d'une recherche d'emploi.

L'expérience Main Forte correspond en effet à une forme de cursus « en apprentissage » pour devenir chauffeur. Tout est organisé pour permettre la montée en qualification et en professionnalisation. Il y a à la fois des temps de pratique, des sessions de passage de permis et des cours en interne spécifiques au poste de routier. Mais comment se déroule cette formation concrètement sur le terrain ? Quelles sont les étapes clés de ce parcours ?

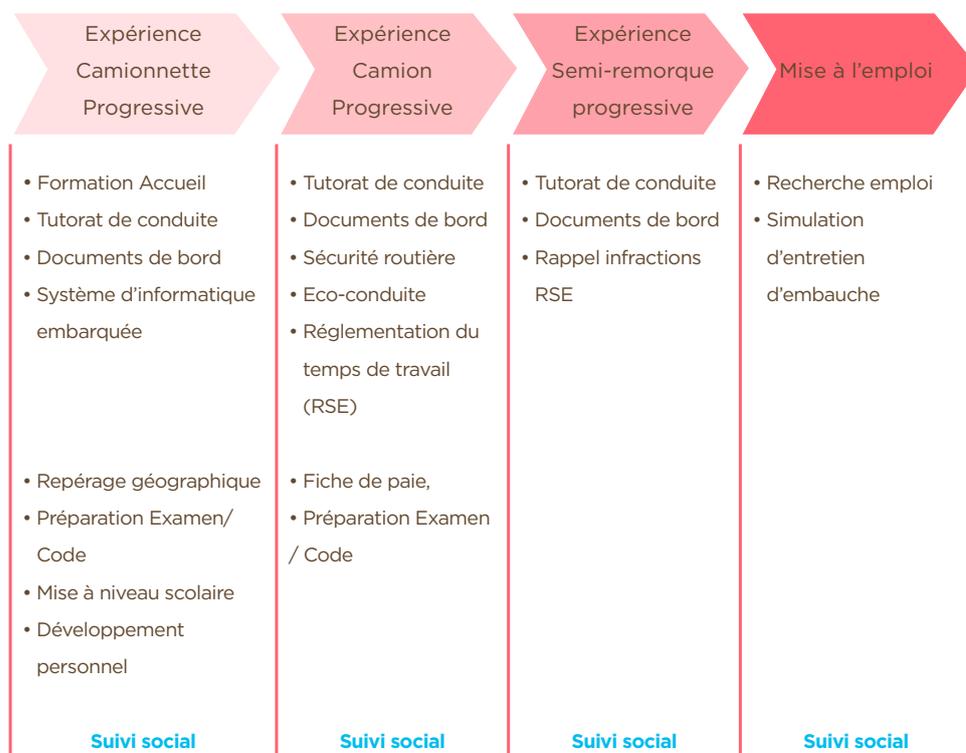
Pour être admissible chez Main Forte, la personne doit être considérée comme un chômeur de longue durée, c'est-à-dire être sans emploi depuis une période supérieure à un an. Orienté par des organismes tels que le Pôle Emploi ou le PLIE, l'individu peut intégrer Main forte pour une durée maximum de deux ans, quel que soit le permis qu'il détient. La structure se charge ensuite de le monter en compétences afin qu'il réponde aux attentes d'un futur employeur. Pour cela, elle lui offre en premier lieu une expérience en camionnette pour le préparer à la conduite.

Une fois la personne prête, une recherche de financements commence pour l'inscrire au permis C. Dès le budget trouvé, l'individu part en centre de formation acquérir ce permis pour porteur de 18 tonnes. Pendant un an, l'utilisateur-salarié peut alors s'exercer sur ce type de véhicule et acquérir la maîtrise demandée sur le marché « classique ». Certaines personnes ont déjà le permis, mais veulent acquérir juste une expérience pour pouvoir être embauchées. Main Forte insère aussi ces personnes qui peuvent intégrer la fin de parcours. De nouveau, une prospection des financeurs est effectuée pour

permettre l'obtention du permis CE (poids lourds, semi-remorque). Le même schéma se répète alors. Ils peuvent s'entraîner sur un poids lourd pour acquérir l'expérience nécessaire, soit jusqu'à l'achèvement des vingt-quatre mois de contrat, soit jusqu'à l'intégration du marché du travail (avant la fin de leur engagement).



Crédit photo : © Roxane Jaffard



En parallèle à cette expérience de terrain, une formation théorique propre au métier de conducteur est proposée. Elle est effectuée en interne et comprend différentes sessions : connaissance des documents de bord, utilisation du système informatique embarquée, repérage géographique (grands axes routiers, maîtrise du GPS, passage sous les ponts), préparation au code dans le cadre du permis, réglementation du temps de travail, sensibilisation à l'éco-conduite pour le gain de carburant et la sécurité routière, rappel des infractions, aide à la recherche d'emploi...

Outre ces formations, un suivi social est réalisé en interne, en cas de besoin spécifique, par un intervenant externe est également accessible afin de lever les freins financiers (surendettement), médicaux, locatifs, judiciaires... Une convention a été signée avec les assistantes sociales d'une autre structure du groupe Ardense, ADT (Association Droit au Travail). Enfin, une remise à niveau scolaire leur est aussi offerte pour optimiser l'employabilité des personnes (savoir remplir des documents, s'exprimer). Le but ici est de travailler l'insertion professionnelle, mais aussi l'inclusion sociale. Grâce à l'accès à un emploi à temps plein, Main Forte offre aux personnes concernées une opportunité pour résorber d'éventuelles dettes et aborder l'avenir avec plus de sérénité.

Un fort ancrage territorial

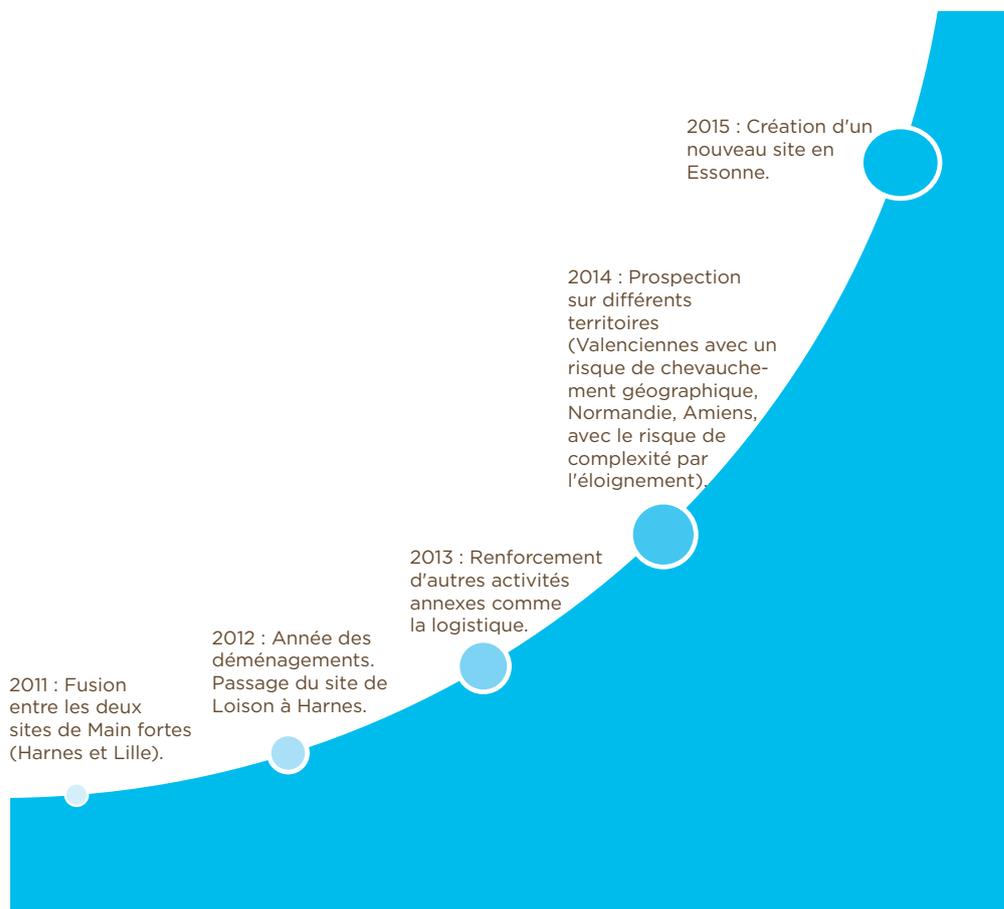
Si Main Forte s'est aujourd'hui développée au-delà de la région Nord-Pas-de-Calais, il s'agit d'une structure bénéficiant d'un fort ancrage territorial qui serait à l'origine de son succès. En premier lieu, par son implantation dans le bassin lensois, Main Forte a trouvé un terrain propice à son développement : « **La graine a bien poussé ici parce que nous sommes dans le bassin minier** ». Sur ce territoire, la culture du travail y serait particulière car il correspond à un ancien bassin minier constitutif de l'identité locale. De ce fait, malgré un taux de chômage important, Main Forte bénéficie de l'apport d'une population jeune qui, en dépit des difficultés, a un rapport très volontariste vis-à-vis du travail.

En second lieu, le territoire lensois, et par extension celui du Nord-Pas-de-Calais, se caractérise par un tissu dense d'acteurs économiques et sociaux qui se retrouvent au sein de différents types de réseaux. Cette logique de réseaux liés au monde économique facilite les mises en relation et les liens entre les entreprises, et entre l'économique et la réinsertion professionnelle. Elle est indispensable pour le démarchage de clients qui peuvent avoir des réticences a priori à l'égard de personnes éloignées du marché de l'emploi. De même, elle autorise une connaissance fine des besoins locaux et des actions à mettre en œuvre pour coller au plus près de la réalité économique et sociale. La composition du conseil d'administration de Main Forte, dont les membres issus en partie du monde de l'entreprise, en est symptomatique.

Par ailleurs, Main Forte n'est pas une entreprise isolée. Elle fait elle-même partie d'un groupe aux contours plus larges qui inclut notamment un chantier d'insertion (Récup'Tri), une entreprise de travail temporaire d'insertion (Relais Travail), une association à vocation sociale (Association Droit au Travail)... Toutes ces entités sont juridiquement indépendantes mais font partie du même groupe Ardense. Ainsi, Ardense est un groupement de structures axées sur la réinsertion sociale et professionnelle, dont l'objectif est de permettre au plus grand nombre l'accès à l'emploi sur le marché ordinaire du travail ou dans les entreprises créées par le groupe. Ardense constitue donc un ensemble d'éléments différents, plus ou moins interdépendants, qui sont guidés par des valeurs fortes centrées sur une vision humaniste de l'économie. Le groupe Ardense, ayant parmi ses administrateurs des cadres de toutes origines intéressés par l'insertion, a servi de creuset pour soutenir des porteurs de projets locaux en rapport avec son objet.

Une logique de développement sur un marché très concurrentiel

Suite au succès du site de Loison-sur-Lens, la direction de Main Forte a souhaité se développer sans pour autant faire de l'ombre aux autres transporteurs. En effet, pour accroître le nombre de sorties positives, une structure d'insertion a intérêt à être perçue comme une école dans laquelle les transporteurs peuvent venir recruter des chauffeurs. C'est pourquoi le choix a été fait de ne pas se développer sur le territoire du Nord-Pas-de-Calais et de prospecter d'autres lieux en France.



Le modèle de développement consista, dans un premier temps, à implanter de nouveaux sites sous forme de franchises. Ses sites étaient indépendants, tout en adhérant à une charte pouvant garantir une philosophie commune à Main Forte. Ainsi, un site a ouvert à Lille en 2004, à Lyon et Avignon en 2008. Mais des problèmes organisationnels, conjugués à la crise économique de 2009, ont mis à mal cette stratégie obligeant Main Forte à « absorber » le site de Lille et à fermer les autres. Sur la base de ce constat, la stratégie de développement a été revue avec le soutien du programme « scale up » de la Fondation Rothschild et de l'ESSEC. Désormais, Main Forte garde la maîtrise des sites qu'elle ouvre, comme c'est le cas avec celui qui a ouvert ses portes en Essonne en janvier 2015.

La politique de développement de Main Forte soulève un véritable enjeu propre au secteur de l'insertion par l'activité économique. Le développement apparaît nécessaire pour avoir un réel impact sur la réinsertion de personnes en difficulté. Ainsi, à ce jour, près de 800 personnes ont pu être aidées par la structure. Mais c'est également une nécessité pour être reconnu par les partenaires et obtenir des financements permettant de soutenir une activité impliquant des coûts importants (par exemple, les coûts liés au passage du permis de conduire poids-lourds). De même, cette reconnaissance est cruciale pour faciliter la mise en réseau d'acteurs susceptibles d'acquérir de nouveaux marchés par des clients qui sont ainsi mieux sensibilisés à la démarche d'insertion par l'activité économique.



Si elle est nécessaire, la politique de développement n'en a pas moins un inconvénient majeur : c'est le risque de privilégier une logique économique sur une logique sociale. Le pari d'une structure d'insertion par l'activité économique est de parvenir à conjuguer ces deux logiques. Mais en se développant, la structure professionnalise son activité et trouve des clients plus exigeants. Le risque est alors de ne retenir que des profils proches des exigences du marché de l'emploi au détriment de ceux qui cumulent les problèmes sociaux. C'est tout l'enjeu d'un conseil d'administration que de maintenir un équilibre et une mixité des publics qui, sans cela, atténuerait considérablement le caractère innovant de la structure.



LA MONNAIE AUTREMENT



L'ACCORDERIE DE CHAMBÉRY

Née en 2002 au Québec, l'Accorderie est un concept solidaire qui vise à lutter contre la pauvreté et l'exclusion et à favoriser la mixité sociale. Il repose sur un principe simple et original : proposer aux habitants d'un même quartier de se regrouper pour échanger entre eux des services, sur la base de leurs savoir-faire et ce sans aucune contrepartie financière. Concrètement, un membre (un-e Accordeur-e) qui effectue, par exemple, une heure de dépannage informatique se voit attribuer un crédit de temps qu'il peut ensuite utiliser comme bon lui semble pour obtenir l'un des services proposés par d'autres Accordeur-e-s de son quartier. Cette forme de solidarité, si elle répond aux besoins de personnes en situation de pauvreté ou d'isolement, a un objectif plus global de mixité sociale.

Une association « La Monnaie Autrement » pour penser autrement l'économie

L'Accorderie de Chambéry ne peut pas être considérée comme la simple duplication locale d'une innovation née au Québec. En effet, elle a été mise en place dans le cadre d'une association dénommée « la Monnaie Autrement » et implantée sur le bassin chambérien, dont la vocation est plus large. En l'occurrence, l'association vise à créer de nouveaux outils d'échanges économiques et sociaux en inventant l'économie de demain et en développant la solidarité, la citoyenneté et le respect de l'environnement.

L'association est née officiellement en 2010 sur la base d'un collectif d'individus qui réfléchissait ensemble depuis quelques temps à la manière de promouvoir une économie plus humaniste. La venue à Chambéry pour des conférences de Patrick Viveret et de Céline Whitaker (cofondateurs du collectif Richesses et porteurs de l'expérimentation SOL) a constitué un élément catalyseur qui a incité ce groupe à passer à l'action pour promouvoir une approche alternative de la richesse. Il s'agissait alors de valoriser la richesse produite par les échanges en termes de liens sociaux, plutôt que se cantonner à une simple analyse des transactions monétaires dont il était démontré qu'elles étaient réductrices.

Plusieurs groupes de travail ont ainsi exploré les différents aspects de cette problématique (les systèmes d'échanges et de services, les monnaies locales, les banques de temps...) en recensant l'existant – déjà très répandu à cette époque – aussi bien en France qu'à l'étranger. Ainsi, l'association s'est progressivement développée autour de ces divers projets : lancement de l'Accorderie en 2011, expérimentation

ECOSOL en 2012-2013 pour valoriser les engagements citoyens, mise en place de la monnaie locale l'Elef en 2014.

Un collectif incarné par des individus provenant de multiples réseaux

L'innovation n'est pas née d'un individu, mais de la rencontre entre plusieurs personnes impliquées dans cette réflexion pionnière. Sans être exhaustif de l'ensemble des personnes qui ont contribué à la naissance de « La Monnaie Autrement », il y a en particulier Philippe Vachette. Ce dernier est une personnalité locale qui est au cœur de multiples réseaux de l'entrepreneuriat, de l'insertion, du développement durable, chrétiens... Il a fondé une entreprise d'insertion spécialisée dans le tri des déchets et la gestion de déchetteries, avant de lancer un cabinet de conseils en développement durable. Puis, dans le cadre de la mise en œuvre de l'Agenda 21, il fut chargé de mission pour le développement durable et l'environnement pour le compte de la municipalité de Chambéry où il favorisa l'usage des deux-roues électriques.

Autour de lui, d'autres personnes, provenant d'autres réseaux, vont se rencontrer et élaborer ensemble un projet commun. Ce sont des personnes qui viennent à titre individuel et qui sont issues du monde de l'entrepreneuriat social et de l'éducation populaire : coopératives d'activité économique, centres sociaux, régies de quartier, mais aussi Secours catholique. C'est donc une multiplicité d'individus et de réseaux qui se sont croisés autour d'une même philosophie. Parmi ces individus, deux d'entre eux arrivent, l'un du Nord-Pas de Calais, l'autre de Grenoble, avec une connaissance de l'expérience de la monnaie SOL. C'est ce qui incita le groupe à se focaliser sur les enjeux liés aux échanges monétaires et à organiser des réunions publiques au cours desquelles fut présenté le documentaire « La double face de la monnaie » en présence d'une promotrice de l'opération SOL. L'association « La Monnaie Autrement » et, plus tard, les projets portés en son sein : l'Accorderie, ECOSOL et l'Elef sont nés dans cette mouvance.



Crédit photo : © l'accorderie de Chambéry

Des leçons de l'expérimentation SOL au succès de La Monnaie Autrement

Après les différentes conférences et réunions de travail, le contexte local était prêt pour expérimenter les différents projets de monnaies complémentaires. D'autant que l'association nationale SOL, qui a été soutenue par trois groupes importants de l'économie sociale et solidaire (Macif, Chèques déjeuners, Crédit coopératif), mettait en lien les initiatives locales et restait un lieu ressource important pour les acteurs locaux comme La Monnaie Autrement. Mais si l'expérimentation ECOSOL qui voit le jour à Chambéry s'inspire du mouvement SOL, son dispositif est réadapté au contexte local. Le principe général de l'expérimentation consistait à valoriser les engagements bénévoles des habitants en les labellisant, plutôt qu'en les marchandisant. En l'occurrence, en fonction du temps passé dans diverses activités citoyennes pré-identifiées, les « écosolistes » se voyaient remettre un nombre déterminé de coupons ECOSOL, leur offrant ainsi des accès privilégiés (gratuité ou réduction) à des prestations de transport, sportives ou culturelles dans l'agglomération.

En réalité, l'expérimentation à Chambéry ne s'est déroulée que sur les années 2012 et 2013. Malgré le soutien de la ville, de l'agglomération et de la Région Rhône-Alpes, l'expérimentation ne connut pas le succès escompté, faute de soutien pérenne des collectivités, que ce soit à Chambéry ou dans les autres villes françaises.

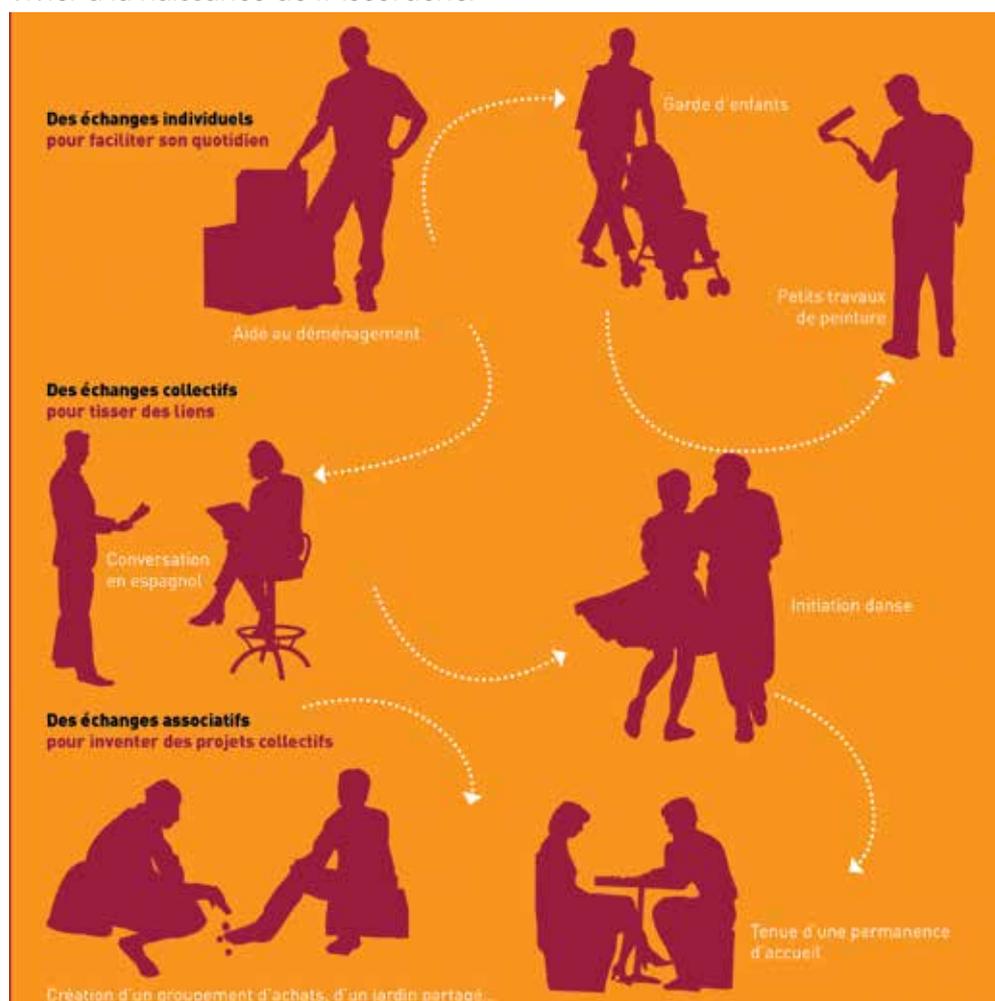
En 2014, après trois ans de réflexion bénévole, c'est au tour de l'Elef de se concrétiser, résultat de la mobilisation du collectif d'entrepreneurs et d'habitants impliqués dans l'association. Mais ce collectif est parvenu à obtenir le soutien des pouvoirs publics locaux dans le cadre de la dynamique née de l'Agenda 21, notamment par l'entremise de l'adjoint en charge du développement durable. En l'occurrence, de nombreuses rencontres ont pu être organisées avec élus et techniciens de la ville de Chambéry, puis de Chambéry Métropole. La région Rhône-Alpes a également soutenu l'initiative. Enfin, la mise en œuvre opérationnelle n'aurait pu être possible sans le recrutement d'un animateur salarié pour gérer le processus de mise en circulation de l'Elef.

Une innovation dans la gouvernance de l'association et la conception du lien social

Paradoxalement, le leadership exercé par les membres fondateurs ne s'est pas traduit par la mise en place d'une gouvernance associative traditionnelle et par une personnalisation du pouvoir. La dimension informelle qui prévaut dans les collectifs associatifs originels a ainsi pu être préservée, permettant un amalgame entre des personnes provenant de divers milieux. Une telle gouvernance que l'on peut qualifier de « souple » est une condition pour que l'association soit en mesure de s'adapter aux besoins sociaux et à leur évolution et donc pour qu'elle soit en mesure de conserver sa capacité d'innovation en lien avec la société civile. Plusieurs facteurs peuvent expliquer le choix d'un tel mode de structuration. D'une part, les personnalités du groupe fondateur qui ont privilégié une dynamique d'impulsion de projets, plus que de gestion. Et d'autre part,

l'équipe salariée, qui a progressivement été embauchée joue un rôle de coordination et de développement de projets, de « facilitation de l'action collective », plus que de direction. Par conséquent, les relations CA-Direction présente une configuration différente de celle de beaucoup d'associations, engendrant de fait un mode de gouvernance plus partagé et moins rigide.

L'innovation se nichant dans les interstices des organisations, un mode de gouvernance laissant une place à l'informel s'avère plus propice à l'invention de nouvelles réponses. Mais au-delà de sa structure, l'association « La Monnaie Autrement » présente une autre caractéristique prédisposant à l'innovation. En effet, l'introduction d'une monnaie locale n'est plus réellement une nouveauté, d'autres territoires s'en étant déjà dotés. En revanche, l'association qui a l'ambition d'agir globalement sur les liens sociaux développe une conception plutôt novatrice dans le champ social. Ainsi, l'idée maîtresse n'est pas seulement de promouvoir un autre système économique, elle consiste également à lutter contre la pauvreté et l'isolement. Or, la réflexion sur les échanges non monétaires et sur le lien social a ouvert une brèche pour penser autrement l'aide sociale. En l'occurrence, il s'agit moins d'une aide caritative que d'un accompagnement qui introduit une plus grande réciprocité dans la relation. Autrement dit, un axe de l'innovation résulte de la volonté de l'association de promouvoir une approche en termes de « pouvoir d'agir » qui n'est pas nécessairement la plus répandue au sein des différentes institutions et associations d'aide sociale. Cette réflexion a constitué en quelque sorte le vivier à la naissance de l'Accorderie.



La naissance de l'Accorderie à Chambéry en 2011

Le principe de l'Accorderie s'inscrit parfaitement dans les objectifs de « La monnaie autrement », mais elle n'est pas une invention locale. Non seulement c'est un principe qui s'est d'abord développé au Québec quelques années auparavant, mais en plus c'est la Fondation MACIF s'en être fait le promoteur en France et le vecteur de diffusion en France. Une convention de partenariat signée entre les deux partenaires a en effet permis à la Fondation Macif d'obtenir la propriété intellectuelle du concept et d'en faciliter la diffusion sur le territoire national, moyennant un respect de la philosophie initiale du projet et des valeurs qui lui sont associées. De fait, plusieurs dizaines d'Accorderies ont vu le jour en France : Die, Surgères, Bordeaux, Grenoble, Lille, Strasbourg, Lyon, Limoges, Pau, Romans, Annecy, etc. ; celle de Chambéry étant historiquement la seconde après celle du 19ème arrondissement de Paris.

« La Monnaie Autrement » a donc profité de cette opportunité nationale pour développer une Accorderie qui s'est bien développée sur Chambéry puisqu'elle représente environ 10% de l'ensemble des « Accordeurs » de France. Le succès de l'activité n'est pas seulement numérique, il l'est également du fait de la mixité des publics concernés. D'ailleurs, l'Accorderie est implantée dans un local situé dans les Hauts de Chambéry, là où vit une population disposant souvent d'un faible pouvoir financier et, par conséquent, qui n'a pas toujours accès à certains services par le biais du secteur marchand classique. En ce sens, l'Accorderie représente bien une innovation sociale qui permet d'insérer dans un lien d'échanges réciproques des personnes qui auraient pu s'en trouver exclues. Par ailleurs, au-delà de l'échange de services, l'Accorderie est également le support à d'autres actions (jardinage, cuisine, repas partagés...) qui sont autant d'activités génératrices de liens sociaux à l'échelle du territoire local.

Si le principe de l'Accorderie s'est diffusé aussi largement aussi bien sur les Hauts de Chambéry que sur l'agglomération, c'est lié au fait qu'un travail de réflexion et de mobilisation préalable avait été effectué par l'association autour des « richesses ». Mais c'est aussi lié au fait que l'Accorderie a pu bénéficier d'alliés pour en asseoir la légitimité. D'une part, au niveau national, la Fondation Macif a assuré une politique de communication qui a eu des retombées dans les médias (France 3, M6, La Croix, Télérama). Et d'autre part, localement, l'agent de développement local a su mobiliser les familles du quartier.

« Donc, ça prend dans une dimension de mixité sociale assez forte dès le démarrage, ce qui était vraiment ce qu'on cherchait avec l'Accorderie et ce qui fait qu'en février, trois mois après l'ouverture, on a trouvé sans peine d'autres personnes qui se sont inscrites. On fait une inauguration à la bibliothèque du quartier la plus proche du local et, là, la salle est pleine. Les gens du quartier ont été associés à la préparation de cette inauguration. Les associatifs du secteur, les centres sociaux, se disent qu'il se passe un truc. »



Crédit photo : © l'accorderie de Chambéry

Une innovation qui reste fragile

Depuis, l'Accorderie a bénéficié d'autres soutiens, dont celui des Fondations Abbé Pierre et AG2R LA MONDIALE. Néanmoins, comme toute innovation, celle-ci reste fragile. Tout d'abord, sur le plan politique, les élections municipales de 2014 ont modifié la majorité politique de la municipalité de Chambéry. Par conséquent, dans un tel cas de figure, le soutien des nouveaux élus n'est jamais acquis d'avance, d'autant que le montant des subventions allouées aux associations du bassin chambérien a connu une diminution. Par ailleurs, tout soutien public nécessite de rentrer dans des « cases ». En l'occurrence, les pouvoirs publics ont soutenu l'Accorderie et plus globalement « La Monnaie autrement » sous l'angle du développement durable, notamment dans la mouvance de l'Agenda 21. Mais une telle ligne sectorielle reste modeste et, là aussi, fragile.

Un des enjeux pour l'avenir est de parvenir à faire reconnaître la transversalité comme central dans le financement des collectivités publiques. Ainsi, le projet de « La monnaie autrement » est autant économique que social. Or, non seulement l'économique et le social correspondent à deux politiques sectorielles différentes, donc deux lignes budgétaires distinctes, mais en plus les représentations sociales qui leur sont associées sont souvent éloignées de la vision défendue par l'association. En l'occurrence, cette dernière a positionné son action autour d'un social qui se veut non caritatif et d'une économie qui se veut solidaire.

« On a entendu dire : laissez ça aux autorités compétentes, laissez ça aux entreprises, laissez ça aux aménageurs ! En gros, c'est une vraie remise en cause de notre légitimité en tant que citoyens à intervenir dans le champ de l'économie et puis c'est une vision très caricaturale

de ce qu'est l'association. Si j'interroge les gens de La Monnaie Autrement, aujourd'hui, c'est 210 entreprises adhérentes, c'est 1 500 particuliers. Dans le Conseil d'administration, on a des personnes qui sont là au titre de leurs entreprises, personnes qui ne se considèrent pas comme des acteurs associatifs classiques, mais qui se considèrent comme des citoyens actifs sur leur territoire. »

Un enjeu central pour l'innovation sociale est donc de disposer de suffisamment de temps et d'alliés pour que « l'autrement » acquière une crédibilité et une légitimité aux yeux de la population, mais également auprès des pouvoirs publics.

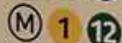
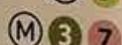
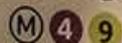
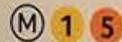


8

Balard

Créteil - L'Échat

- Maisons-Alfort - Les J
- Maisons-Alfort - Stade
- École Vétérinaire de M
- Charenton - Écoles
- Liberté
- Porte de Charenton
- Porte Dorée
- Michel Bizot
- Daumesnil
- Montgallet
- Reuilly - Diderot
- Faidherbe - Chaligny
- Ledru-Rollin
- Bastille
- Chemin Vert
- Saint-Sébastien - Frois
- Filles du Calvaire
- République
- Strasbourg - Saint-Der
- Bonne Nouvelle
- Grands Boulevards
- Richelieu - Drouot
- Opéra
- Madeleine
- Concorde
- Invalides
- La Tour-Maubourg
- École Militaire
- La Motte-Picquet - Gro
- Commerce
- Félic



WIMOOV



L'association Wimoov met en lumière un enjeu – la mobilité – qui est en soi une innovation pour des publics en difficulté. Cet enjeu constitue en effet un support pour mettre en place des actions nouvelles plus adaptées qui vont pouvoir répondre à des besoins mal couverts par le secteur public ou commercial. Ces actions peuvent être, par exemple, le projet «Bougez vers l'emploi» qui a été financé par la Fondation AG2R LA MONDIALE.

D'une initiative de trois étudiants à l'association Wimoov...

À l'origine, Wimoov est née d'une initiative étudiante lors des grandes grèves des transports en 1995. Ces grèves engendrant des problèmes pour se rendre sur le campus de l'Université de Nanterre, trois étudiants ont eu l'idée de développer du covoiturage. Ce dispositif connaît un franc succès. Ce n'est qu'en 1998 que cette initiative s'est juridiquement transformée en une association, sous le nom de Voiture & co.

La création du premier poste de conseiller mobilité dans une université s'avère efficace puisqu'en 2002 une étude de l'ADEME et de la RATP évalue à 14% la pratique du covoiturage sur le site de Nanterre, contre une moyenne française comprise entre 2,8 et 3,1%. Ce poste de conseiller en mobilité est le cœur même du dispositif de l'association. Il s'agit de placer « l'humain » au cœur des actions, pour accompagner les personnes dans leur mobilité tout en tenant compte des problématiques et contraintes des bénéficiaires.

Suite à ces expériences de covoiturage, l'association se rend compte que la mobilité n'est pas qu'une question de transports, mais peut être un facteur d'exclusion sociale et professionnelle. Face à ces constats majeurs, l'association élargie son champ d'intervention et de compétences pour faire de la mobilité un facteur d'inclusion.

« Aujourd'hui en France, ce sont plus de 7 millions d'actifs qui sont en situation de vulnérabilité de mobilité. Ce serait même la cause de refus d'un emploi dans la moitié des cas. »

L'objectif premier de Wimoov est de lever les freins à la mobilité des personnes et accompagner tous les publics en situation de fragilité (personnes en insertion professionnelle, seniors, personnes en situation de handicap, ...) vers une mobilité durable et autonome.

« WIMOOV est aujourd'hui dotée de 25 plateformes de mobilité réparties un peu partout sur le territoire national et est forte d'une équipe de 75 salariés. »

En 2005, Wimoov a rejoint le Groupe SOS, groupe d'entrepreneurs sociaux. Unis par les mêmes valeurs de l'Economie Sociale et Solidaire, ce rapprochement permet à Wimoov de se développer.

En 2014, l'association change de nom pour devenir Wimoov. Le choix de ce changement de nom s'explique par le fait que la dénomination « Voiture&Co » ne correspondait globalement plus aux actions menées par l'association. « Wimoov » traduit l'expertise de l'association de travailler plus largement dans le champ de la mobilité.

Une fonction pivot : les plateformes de mobilité

L'innovation sociale, chez Wimoov, est associée à la création d'un métier qui est celui de « conseiller en mobilité ». L'association en est l'un des précurseurs et c'est le métier central de chacun des dispositifs développés. C'est une vraie « innovation » car il n'y a pas de formation ou de diplôme qui y conduisent. Wimoov au travers de ses missions, de ses ambitions et de ses actions de terrain a fait évoluer le métier de conseiller de mobilité pour être au plus près des exigences et de la réalité de terrain. Cette approche a été concrétisée par la création d'un diplôme universitaire « conseiller mobilité », en lien avec le Laboratoire de la Mobilité Inclusive.

Le métier de conseiller en mobilité consiste à accompagner les publics fragiles et vulnérables dans leur mobilité pour leur permettre une réinsertion professionnelle et sociale.

Pour y parvenir, le conseiller doit comprendre les freins de mobilité d'une personne afin de l'orienter vers des dispositifs efficaces et personnalisés. Pour cela, les « conseillers mobilité » établissent des « bilans de compétences mobilité », dont l'objectif est de diagnostiquer la mobilité globale d'une personne.

Les conseillers mobilité travaillent avec les structures de l'emploi (Pôle Emploi, Missions locales ...) afin d'identifier la vulnérabilité de mobilité auprès des demandeurs d'emploi.

Les plateformes de mobilité selon Wimoov ont un triple objectif :

- réunir, fédérer autour d'elles les partenaires locaux (institutionnels, opérationnels, techniques), les prescripteurs (Pôle Emploi, Mission locale, CCAS ...) et les autres acteurs de la mobilité et de l'insertion ;
- accueillir les publics fragiles afin de réaliser les bilans de compétence de mobilité personnalisé, les formations mobilité et les accompagnements ;
- faire des plateformes un guichet unique de la mobilité.

De ce fait, chacune des 25 plateformes Wimoov développe ses spécificités en fonction de son territoire d'implantation et des particularités de ce dernier.

« La plateforme se veut être un lieu central visant (...) à faire ressortir des problématiques existant sur le territoire local en termes de mobilité et d'apporter des solutions adaptées. »

Par ailleurs, les plateformes de mobilité Wimoov sont des lieux de réflexion et d'observatoire de la mobilité sur leur territoire d'implantation.



Une volonté d'expérimenter des actions nouvelles adaptées aux territoires

Les plateformes Wimoov avec leurs particularités permettent le développement d'expérimentations. « **La diversité de nos plateformes de mobilité nous offre la possibilité d'expérimenter différents projets et dispositifs. Elles sont de véritables laboratoires.**»

Chaque plateforme de mobilité propose donc des dispositifs qui lui sont propres. Par exemple, sur la plateforme de Créteil, un projet local d'accompagnement des Personnes à Mobilité Réduite (PMR) a été mis en place. Il s'agit d'accompagner nos publics dans l'apprentissage de l'utilisation des réseaux de transports existants et accéder à l'autonomie. Ce projet a connu de grandes retombées.

Sur la plateforme de Bordeaux, un dispositif à destination des seniors a également été expérimenté afin de les maintenir dans l'autonomie. Cette expérimentation, en partenariat avec de nombreux acteurs dont AG2R LA MONDIALE, a permis de développer un dispositif approprié et efficace au public visé. L'objectif est de consolider ce projet avant son essaimage sur les autres plateformes de mobilité de Wimoov.

L'importance des partenariats pour la pérennité de Wimoov

Selon Wimoov, l'innovation sociale passe aussi par les partenariats. Réunir des acteurs, qu'ils viennent du privé, du public ou du milieu associatif, autour d'une même problématique, constitue un élément propice à l'innovation et à la co-construction.

À titre d'exemple, en 2012, Renault lance le programme Renault Mobiliz, en partenariat avec Wimoov. Ce programme de social business naît de la rencontre entre une entreprise, un acteur associatif et les pouvoirs

publics, afin de faciliter l'accès aux moyens de transport et ainsi favoriser le retour à l'emploi des personnes en situation de fragilité. À travers le financement de plateformes Wimoov et la mise en place de Garages Solidaires Renault (services d'entretien et de réparation automobile à prix coûtant accessibles aux bénéficiaires identifiés dans les plateformes de Wimoov), Mobiliz contribue à la réinsertion et à l'accès du plus grand nombre à une mobilité durable et autonome. Dans une logique de concertation et de mutualisation, reflet d'un nouveau type de partenariats hybrides et innovants, tous les acteurs gagnent en cohérence et en efficacité.

Tant au niveau local que national, la co-construction fait partie de l'identité profonde de l'association qui inscrit son action dans cette dynamique pour répondre efficacement aux besoins non couverts des territoires sur les enjeux de mobilité. Ainsi, l'association travaille main dans la main avec l'ensemble de ses parties-prenantes pour imaginer les solutions de mobilité inclusive de demain.

Le laboratoire de la mobilité inclusive

En 2013 est né le « laboratoire de la mobilité inclusive » fondé par Wimoov et Total. L'innovation réside dans la volonté de rassembler et d'associer les grands acteurs de la mobilité, du transport, de l'insertion professionnelle et sociale — privés, publics, société civile — afin d'analyser les difficultés rencontrées par les publics les plus fragiles et de proposer des solutions. Il réunit des acteurs majeurs impliqués dans le domaine dont l'ADEME, AG2R LA MONDIALE, CNML (Conseil National des Missions Locales), FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion), FARE, FASTT (Fonds d'Action Sociale pour le Travail Temporaire), Keolis, MACIF, Michelin, Pôle Emploi, Fondation PSA Peugeot Citroën, Secours Catholique, Total, Transdev, Wimoov.

« Travailler sur la mobilité inclusive, c'est travailler sur un enjeu fort et national. Cette mobilisation d'acteurs est une vraie richesse car c'est ensemble que nous travaillons pour l'accès à la mobilité pour tous et à une mobilité plus adaptée ».

Un processus d'innovation sociale contraint par les financements alloués

Dans un contexte économique difficile, les financeurs sont contraints de limiter leur enveloppe budgétaire, ce qui n'est pas sans conséquence sur la santé économique des structures qui en dépendent. La baisse des financements publics, contraignent donc les associations à rechercher d'autres types de financements afin de permettre le déploiement de leurs dispositifs.

La recherche constante de financements oblige ainsi les acteurs à « innover » pour trouver de nouvelles sources de financement. Mais ce faisant, cette incitation à innover produit deux effets pervers. En premier lieu, les projets décrits comme innovants ne le sont parfois que pour essayer de rentrer dans les cases des financeurs. De ce fait, la créativité et l'inventivité sont limitées par les contraintes liées aux types de financement sollicités. Ainsi, malgré un projet associatif privilégiant la recherche d'utilité sociale, les pouvoirs publics locaux formulent des exigences quantitatives très précises en contrepartie de l'attribution de leurs financements.

Wimooov a re-questionné son modèle économique pour faire face à ces baisses budgétaires. En tant qu'acteur du changement et opérateur social, Wimooov a placé l'innovation sociale au centre de ses réflexions.



Conclusion

L'identification de besoins sociaux non satisfaits et les spécificités des territoires d'action sur les plateformes de mobilité Wimooov permettent de co-construire des projets et des innovations sociales.

Wimooov a appris à adapter ses dispositifs aux enjeux sociétaux et enjeux locaux et à en imaginer de nouveaux en phase avec les évolutions sociétales.

En ce sens, la notion d'innovation sociale sert à traduire cette dynamique de façon à construire une image positive de l'association. Cela est d'autant plus indispensable que Wimooov a l'objectif de faire inscrire sur l'agenda public des problématiques qui relèvent de son domaine d'expertise. Dans ces conditions, pour convaincre les pouvoirs publics et les financeurs privés, « l'innovation » constitue un bon vecteur de communication. Mais au niveau de l'action concrète de terrain, la notion d'innovation s'avère peu mobilisatrice. En effet, les professionnels agissent d'abord afin de tenter d'apporter des réponses aux problématiques rencontrées.

L'innovation apparaît alors comme le résultat d'un travail mis en forme par l'association des multiples partenariats et actions mis en œuvre.

À travers l'expérience de Wimoov, l'innovation sociale apparaît comme la résultante de deux logiques. Une première logique correspond à l'identification de besoins sociaux non satisfaits que Wimoov, en lien avec d'autres partenaires, cherchent à combler. Cette logique relève clairement des finalités de l'économie sociale et solidaire. Mais dans un contexte budgétaire où les financements publics sont contraints, l'action de Wimoov est également guidée par une logique économique de développement visant à assurer la pérennité de l'association. Pour parvenir à concilier ces deux logiques – sociale et économique –, l'association se doit de développer une démarche volontariste.

2 - L'INNOVATION : UNE CO-CONSTRUCTION AU PLUS PRÈS DES BESOINS DES PERSONNES

Beaucoup de projets innovants sont portés par des structures relativement jeunes. Leur relative jeunesse leur permet d'être moins engoncées dans des routines institutionnelles. Elles peuvent ainsi plus facilement déceler de nouveaux besoins et se positionner en rupture ou en complémentarité par rapport à ce que proposent les autres acteurs.

En réalité, la capacité d'innovation dépend moins de « l'âge » de la structure porteuse que de sa proximité vis-à-vis des besoins des personnes. En effet, une réponse innovante à un moment donné peut, progressivement, ne plus être en phase avec l'évolution des besoins sociaux. C'est pourquoi l'innovation résulte de la mise en place de mécanismes de co-construction qui permettent un ajustement constant entre les besoins et les réponses. Cette co-construction engendre des innovations incrémentales, c'est-à-dire graduelles, qui souffrent parfois d'un manque de visibilité. Pourtant, c'est ce qui permet à de « vieilles » associations, comme le MRJC par exemple, d'être toujours en capacité à promouvoir de nouveaux projets.

Les démarches de co-construction constituent un garde-fou contre les dérives institutionnelles et, ainsi, contre les risques d'éloignement vis-à-vis de la demande sociale. Non seulement elles obligent l'institution à se remettre régulièrement en cause, mais elles offrent également l'avantage d'associer les bénéficiaires de l'action. ATD Quart Monde, l'Institut Bertrand Schwartz, le Mat Drôme, le MRJC intègrent pleinement, dans leur méthodologie d'action, le public qu'ils accompagnent, qu'il s'agisse des familles précarisées, des habitants ou des jeunes. Ces derniers ne constituent pas un simple public cible pris en charge ; ils se voient reconnaître une réelle place dans la structure qui sert ainsi d'aiguillon pour l'action.



ATD QUART MONDE



Le projet de promotion familiale, sociale et culturelle est un projet pilote élaboré dans le quartier de Fives à Lille depuis 2008, à l'initiative du mouvement ATD Quart Monde avec la participation d'autres associations. Il est destiné à tous les acteurs du quartier. Le projet se fonde sur les familles en grande pauvreté marginalisées de Fives pour tenter de les impliquer au sein du quartier en tant qu'acteur légitime et égal aux autres. L'équipe terrain d'ATD a pour volonté que ces familles aient une place et un pouvoir d'agir comme tous les autres individus. C'est à travers la participation des plus pauvres que les acteurs locaux – aussi bien que les professionnels, les partenaires et les habitants du quartier – vont s'associer pour agir ensemble et créer une dynamique de développement social local propice au « vivre-ensemble ».

Un projet pilote de promotion familiale, sociale et culturelle à Fives (Lille)

C'est en 2008 que le Mouvement national ATD Quart Monde lance l'idée d'un projet pilote de promotion familiale, sociale et culturelle au sein du quartier de Fives à Lille. Ayant quarante ans d'expérience de promotion familiale (accès aux droits fondamentaux et exercice des responsabilités familiales et sociales des familles en grande précarité), ATD Quart Monde avait pour ambition de faire en sorte que les familles vivant en grande pauvreté puissent être entendues, reconnues et réaliser leur projet. Pour réfléchir et concevoir ce projet pilote, le mouvement a fait appel à des partenaires créant ainsi le « comité d'exploration » : l'Association de Services Spécialisés pour Enfants et Adolescents en Difficulté (CREAI), l'Association et Gestion des Services Spécialisés de l'Union Départementale des Associations Familiales (AGSS de l'UDAF), le Home des Flandres et l'association Espace de Vie.

Ce projet a été financé d'une part, par des financeurs publics tels que le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, le Ministère des Affaires Sociales, de la Santé et des Droits des Femmes, le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires, le Conseil départemental du Nord, le Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais, mais aussi par la municipalité de Lille, le Fonds Jeunesse et Éducation Populaire (FONJEP), la Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale ainsi que l'Agence nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des Chances (ACSE). D'autre part, les financeurs privés sont la Fondation AG2R LA MONDIALE, la Fondation EDF, la Fondation le Manteau de Saint-Martin. Enfin, le projet est financé par des dons et des fonds propres de l'association ATD Quart Monde.

Une démarche de recherche-action-formation

Le quartier de Fives à Lille a été choisi car c'est un quartier populaire, avec une histoire ouvrière où la mixité sociale est présente. Il existe également une certaine solidarité entre les habitants et un ensemble

d'associations très actives au sein du quartier qui comprend six groupes scolaires et deux centres sociaux. L'objectif de ce projet est de rencontrer en priorité les familles dont les enfants sont scolarisés à la maternelle et à l'école primaire et qui rencontrent des difficultés culturelles, sociales et économiques. En effet, les partenaires constatent que la misère désunit et brise les familles. Elles ne trouvent pas de soutien dans les dispositifs proposés et certaines ont leurs enfants placés ou suivis en Assistance Educative en Milieu Ouvert, générant des difficultés d'accès aux droits, notamment au logement.

La volonté de l'équipe terrain n'est pas d'aborder avec elles leurs difficultés mais de connaître leurs ressources pour mieux vivre. C'est pourquoi ce projet a été présenté comme un moyen favorisant un meilleur « vivre-ensemble », c'est-à-dire la présence de liens pacifiques et une coopération entre tous les habitants de Fives. Il vise la réussite de tous les enfants, finalité très importante pour ces familles vivant en grande précarité. Ces dernières sont sensibles à ce que leurs enfants ne connaissent pas la même situation dans leur vie future. Tous les acteurs du quartier (professionnels, acteurs associatifs, ATD Quart Monde, les habitants et les familles) sont associés à chaque étape du projet, c'est-à-dire au diagnostic, à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation.

De plus, ce projet est également une recherche-action-formation dont la finalité est de chercher et réfléchir aux conditions qui permettraient aux familles en grande pauvreté de ne plus vivre dans la misère et de participer à la vie du quartier comme un acteur légitime. Celle-ci consiste à réunir les partenaires, en priorité les familles très pauvres et l'équipe terrain, afin de co-construire et apprendre ensemble. Pour cela, une co-formation a eu lieu en 2011 pendant quatre jours réunissant les familles très pauvres, les professionnels, les militants, les volontaires-permanents et les alliés d'ATD Quart Monde. L'objectif étant de croiser les savoirs et les pratiques de chacun pour qu'ils apprennent à se connaître, agir ensemble et améliorer leurs pratiques. Cette recherche-action-formation s'est alors appuyée sur la co-formation et sur les recherches universitaires lilloises. Elle a permis d'étudier la démarche d'« aller-vers » et la construction d'un vivre-ensemble au sein du quartier.

La démarche « d'aller-vers » les familles les plus pauvres

Pour mettre en place des actions, le projet de promotion familiale, sociale et culturelle a été pensé sous quatre approches différentes : l'approche par la famille, par l'école, par les lieux et enfin l'approche par le partage de connaissances. La première approche renvoyant à l'« aller-vers » met en place le colportage culturel qui consiste à passer du temps avec la famille en discutant, en lisant ou en jouant à la fois avec les parents et les enfants. Elle se traduit aussi par le soutien de ces familles pour qu'elles puissent accéder à des droits, avec la collaboration des partenaires du quartier. Dans ce cas précis, le soutien à la parentalité reste un axe important du projet.

La seconde approche est représentée par la campagne annuelle des



Crédit photo : @ ATD QUART MONDE

« droits de l'enfant ». Elle répond au souhait collectif des parents en situation de grande précarité d'assurer l'avenir de leurs enfants. Les parents du « groupe parents », les enfants et les autres partenaires de l'action éducative et sociale du quartier ont coopéré ensemble pour la réalisation de cette campagne. Cette approche est complétée par l'action des « petits mots » à la sortie des écoles permettant aux parents d'agir dans et avec l'école en se questionnant entre parents sur tel ou tel sujet et en favorisant la relation enseignants-parents. L'approche par les lieux consiste à mettre en œuvre des actions culturelles pendant toute l'année dans différents lieux du quartier. Par exemple, sont mises en place des bibliothèques de rue qui consistent en une intervention de l'équipe terrain dans un lieu public destiné aux enfants et aux parents afin qu'ils accèdent à des jeux et à de la lecture. Pour certaines bibliothèques de rue, l'équipe terrain s'associe avec d'autres associations du quartier. Les festivals des arts et des savoirs font aussi partie de cette approche, au même titre que les autres événements du quartier (Carnaval, Fives'tival, Fête des familles...).

Enfin, la dernière approche a pour but de créer des espaces de dialogue ayant chacun des thèmes précis et des objectifs à concrétiser. Le « groupe parents » permet aux parents de partager leurs expériences entre eux à partir de thèmes choisis qui vont enrichir différents événements ou actions du quartier. L'objectif est d'intégrer des parents en situation de précarité n'ayant pas l'habitude de prendre part à un collectif, mais dont l'avis reste important. Le groupe de concertation permanente donne la possibilité de croiser les savoirs et les pratiques entre l'équipe terrain ATD, les professionnels de l'action sociale et de l'animation socioculturelle et certains habitants de Fives en grande précarité. Ils se retrouvent une fois par mois pour réfléchir ensemble et faire évoluer les regards de tous. Enfin, tous les trimestres, le groupe constitué des travailleurs sociaux et de l'équipe terrain ATD analyse les pratiques de chacun à partir de ce qui a été fait et vécu sur le quartier avec les familles. Il a pour but de soutenir les professionnels et d'inventer de

nouvelles façons de faire et de savoir-être avec les familles. Ces quatre approches permettent de développer les quatre axes de promotion qui sont : l'accès aux droits fondamentaux, la parentalité, la réussite éducative et la participation à la vie du quartier pour ces familles en grande pauvreté. Chacun de ces axes respecte le rythme des personnes en grande pauvreté, le respect et le pouvoir de ces familles à proposer ou décider.

La démarche d' « aller-vers » consiste donc à rencontrer les personnes très pauvres pour faire connaissance, comprendre leurs souhaits, les obstacles et les appuis possibles permettant de réaliser leur projet personnel. Enfin, cette démarche amène à partager le vécu des familles pour comprendre et mieux agir ensemble. Néanmoins, il faut noter que ce processus n'est pas linéaire. C'est pourquoi l'organisation reste complexe et le projet demande du temps pour progresser. Il permet de construire une relation durable entre les partenaires (école, acteurs associatifs de quartier, action sociale), les familles (de tous milieux) et les membres d'ATD Quart Monde. L'objectif est de permettre aux personnes en précarité de partager leurs idées au même titre que les autres acteurs participant à la construction du projet. Ainsi, le potentiel de chacun est encouragé et valorisé pour ensuite faire avancer le projet collectif.

Le croisement des savoirs et des pratiques

L'objectif de la démarche est d'inciter les professionnels à regarder autrement leurs pratiques et à mettre en place une relation constructive avec les personnes en grande pauvreté. De fait, les professionnels réalisent que les habitants doivent être associés en amont des projets et qu'ils doivent être écoutés pour tenir compte de leurs attentes et besoins. L'objectif de l'équipe terrain d'ATD n'est pas de rencontrer toutes les personnes pauvres du quartier mais de partager avec les professionnels travaillant avec ces personnes la façon de faire avec elles et non pas pour elles. Cette réflexion s'effectue avec des acteurs de quartier, notamment le café des enfants Les Potes en Ciel et le centre social Mosaïque. Ces partenaires partagent une même préoccupation, celle de laisser une place aux familles en grande précarité et de les rendre actrices du quartier.

À l'issue d'une co-formation réalisée en 2011, un groupe de concertation permanente et locale a pu émerger. Il en a résulté un espace de partage et de dialogue permettant de réunir les acteurs impliqués du quartier. A travers cet espace, l'intention de l'équipe terrain est donc d'encourager le changement de regard et l'évolution des pratiques professionnelles en recourant au « croisement des savoirs et des pratiques ».

« Cela peut faire bouger nos représentations mais l'objectif surtout est de comprendre la représentation de l'autre. Donc, lorsque nous sommes en situation de communication, que ce soit par lettre ou en face à face, je sais que lorsque je vous dis « usager », c'est comme cela que nous pouvons le comprendre. [Au départ] nous ne pensions même pas que le terme « usager » pouvait faire l'objet de réflexion. Il existe toute une série de choses que nous avons découvertes, que nous tenons à découvrir, ce que nous n'aurions même pas creusé ! Effectivement, nous ne nous sommes pas dit qu'il peut y avoir un problème et justement, c'est à ce

moment précis, que nous percevons l'apport. »

Cela permet à chacun de changer ses propres représentations et de comprendre celles des autres. Les actions créées en commun et menées par la suite découlent de cette première étape fondamentale : **« Tout l'intérêt est d'arriver à construire des choses ensemble et ainsi, amener les points de vue différents à être reconnus et pouvoir être discutés ».**

Ainsi, un travail de ce type a été effectué pour améliorer la relation enseignants-parents. Sur la base d'un changement de regard, il s'agit de faire évoluer les méthodes éducatives de chacun. Dans cette perspective, trois demi-journées pédagogiques ont été organisées par l'Éducation nationale permettant à tous les éducateurs (parents, enseignants, éducateurs...) d'échanger et de développer une « organisation apprenante ». Chaque demi-journée fait l'objet d'un écrit et elles sont précédées, chacune, d'un comité de pilotage pour ensuite préparer la prochaine séance. Cette organisation dite apprenante permet de capitaliser ce que ressent et apprend l'équipe terrain en lien avec les autres acteurs. Toutes les réflexions et actions font ainsi l'objet d'une trace écrite.

Cette organisation apprenante est également un moyen d'essaimer puisqu'elle se construit collectivement, de manière progressive, avec le café des enfants, le centre social... Les mots utilisés par les autres acteurs sont importants pour les membres de l'équipe ATD afin de capitaliser : **« Nous voulons avoir de la matière première, nous enregistrons, nous prenons des notes, sur ce que dit la personne. L'important c'est d'avoir la source. Nous avons des temps entre nous, [...], des temps de recul à partir de nos écrits. Nous sélectionnons des thèmes que nous relançons aussi avec d'autres, l'Accorderie et le centre social Mosaïque. Nous partons d'une situation concrète et nous réfléchissons ensemble, entre pairs ».**

L'équipe d'ATD de Lille se réunit également une fois par an avec toutes les autres équipes d'ATD de France afin d'échanger et de profiter des acquis mutuels, même si chaque projet est singulier.



Crédit photo : © ATD QUART MONDE

Une logique de co-construction permanente

L'équipe de terrain à Fives est composée de quatre volontaires-permanents à temps plein, d'une alliée qui est enseignante, salariée à mi-temps. Des militants d'ATD Quart Monde et des alliés, ainsi qu'une dizaine de bénévoles, viennent en aide à l'équipe. Il n'y a pas de réelle hiérarchie au sein de celle-ci car elle se considère comme une équipe qui co-construit ensemble et qui s'entraide. De plus, le mouvement national d'ATD Quart Monde, qui est à l'initiative du projet, laisse libre cours à l'équipe d'organiser et de construire ce projet comme il l'entend avec pour seul objectif d'intégrer et de faire une

place aux familles en grande pauvreté dans le quartier.

Le projet s'élabore en lien étroit avec le terrain. Il est donc souvent remanié pour mieux répondre aux besoins. C'est pourquoi il est parfois difficile de l'expliquer du fait de sa complexité et de sa plasticité. Mais au fil des années, toute une gouvernance du projet s'est structurée de manière à n'exclure aucun acteur. Ainsi, le comité d'exploration est devenu le comité de pilotage, qui est lui-même soutenu par un groupe de coordination dont le rôle est la gestion régulière du projet. Il est



Crédit photo : @ ATD QUART MONDE

épaulé par un comité technique interpartenarial, qui réunit tous les partenaires institutionnels dans le but de chercher de nouvelles pistes d'action pour les années à venir. Un autre espace de co-construction complète cette organisation : la Commission de Réseau d'Ecoute, d'Appui, d'Accompagnement des parents conduite par la Caisse d'Allocations Familiales (CAF) et la ville de Roubaix. Cette commission fait également partie du groupe ressource « Violence et enfants » qui est un groupe piloté par la mairie de Lille Fives.

Toutes ces initiatives permettent d'observer progressivement des effets positifs. D'ailleurs, le projet est devenu un « modèle » à suivre pour l'inspection académique qui souhaiterait son essaimage dans d'autres villes. Ainsi, l'équipe terrain est sollicitée pour intervenir dans plusieurs établissements scolaires afin d'aider à nouer le dialogue entre parents et enseignants malgré les difficultés et de promouvoir les droits de l'enfant : « **Nous voulons, à la rentrée 2016, construire une action entre des parents d'élèves, des enseignants et des acteurs du quartier. C'est cela l'ambition** ».

Un mode organisationnel favorable à l'innovation

Ce projet pilote mené à l'échelle locale est reconnu au niveau régional et soutenu nationalement par le mouvement lui-même. La participation des personnes qui vivent des situations de grande pauvreté s'insère complètement dans le projet et dans l'association ATD Quart Monde qui revendique cette participation des plus pauvres. Le projet a bénéficié d'un territoire propice à une telle mise en œuvre dans la mesure où le quartier de Fives rassemble un grand nombre de partenaires mobilisés pour entreprendre une action collective.

Si le projet de promotion familiale, sociale et culturelle est considéré comme une innovation sociale, c'est d'abord lié à son principe fondateur : donner le pouvoir d'agir à ceux qui en ont a priori le moins. L'expérience des familles en situation de grande pauvreté est ainsi valorisée, leur permettant d'acquérir une place à part entière au sein du quartier. C'est donc bien une logique de « bottom up » qui caractérise ce projet.

Mais sans doute, cet élément aurait-il été insuffisant pour que le projet Fives acquière une reconnaissance au titre de son aspect innovant. En effet, dans le cas présent, l'« innovation » est moins le résultat d'une étiquette accolée par le mouvement ATD Quart Monde lui-même que le fruit d'une dynamique territoriale. En effet, le fait d'associer les familles les plus pauvres est indissociable du mode de gouvernance du projet. En l'occurrence, si le croisement des savoirs et des pratiques a pu faire système autour d'une meilleure prise en compte de la parole des familles, c'est lié au processus de co-production et de co-construction que l'équipe locale d'ATD Quart Monde a su impulser. Ce processus a été le garant d'une diffusion locale des idées et des pratiques par tout un réseau de partenariats locaux favorisant la pluridisciplinarité de l'action.

Vers une dynamique auto-entretenu

Un des enjeux pour l'avenir est de dynamiser et faire perdurer cette « organisation apprenante ». On peut en effet supposer qu'un tel mode de structuration de l'action permettra de pérenniser la préoccupation d'inclure les personnes très pauvres dans les projets futurs : **« C'est intéressant pour notre stratégie d'essaimage. Nous pourrions essayer de donner au quartier une structure de réflexion continue et se dire que, si nous ne sommes plus là, le quartier va continuer à réfléchir, des choses vont apparaître et vont être vraiment très chouettes. Pas seulement des réponses qui sont bonnes à un instant T, mais se dire que nous allons lancer une dynamique. »**

C'est pourquoi l'essaimage ne doit pas être entendu comme une simple stratégie de « changement d'échelle ». Il passe par la formalisation d'outils qui permettent de réfléchir sur ce que font les acteurs du projet avec les habitants du quartier. Ces outils ne peuvent se traduire en une méthodologie figée. En effet, l'action est constituée de « micro-décisions » qui nécessitent d'ajuster en permanence l'organisation autour d'un fil conducteur (par exemple, l'activité des bibliothèques de rue). Par conséquent, la méthode est plutôt basée sur un tâtonnement et une expérimentation au quotidien, qui ne permet pas de préjuger du résultat obtenu. Elle s'inspire des principes du développement local qui reposent sur la confiance accordée à l'intelligence collective du groupe porteur des projets. En ce sens, le processus d'innovation sociale repose sur une réflexivité de tous les instants, plutôt que sur la transmission d'un savoir ou d'une modalité d'action. In fine, une telle dynamique territoriale devrait être capable de s'auto-entretenir sans l'intervention d'un tiers.

« Notre préoccupation est de permettre aux personnes en grande précarité de jouer un rôle dans le quartier, d'apporter quelque chose au quartier et de réaliser le projet de chacune de ces personnes, même si ATD Quart Monde n'est plus présent en tant que projet pilote. »

Une volonté d'essaimage sous conditions

Le travail que fait l'équipe terrain à Fives est désormais reconnu. Il est même mentionné par la vice-présidente du mouvement dans son rapport « Une école de la réussite pour tous » (2015) rédigé au titre du Conseil Economique Social et Environnemental. L'adhésion au groupe collectif nommé « Pouvoir d'agir » constitue également un facteur propice à la reconnaissance du caractère innovant du projet au-delà du seul quartier de Lille Fives. Dans ce cadre, l'équipe d'ATD est en effet invitée à partager ses pratiques avec d'autres porteurs de projets innovants en France, toujours dans le but d'apprendre ensemble pour développer le pouvoir d'agir des plus pauvres. Ce croisement permet alors de changer les regards aussi par la démonstration de la capacité d'agir des familles.

Si l'essaimage du projet pilote de promotion familiale, sociale et culturelle est en cours, ses initiateurs ont bien conscience que le projet ne peut se réduire en une simple méthodologie type qu'il suffirait de dupliquer de manière automatique sur l'ensemble du territoire national. Il est en effet fortement imprégné de son contexte d'implantation (nature du territoire, présence d'acteurs impliqués, volonté de coopérer...) et il nécessite en permanence de réguliers ajustements selon la dynamique de développement local.



Crédit photo : @ ATD QUART MONDE

Sur la base de ce constat, plusieurs conditions ont été identifiées pour permettre un essaimage du projet pilote qui reste fidèle aux principes fondateurs : intervenir à la demande de partenaires ou de structures ; former différents professionnels avec l'appui de personnes exclues ou en grande précarité, afin que les témoignages de ces personnes très pauvres puissent consolider le contenu de la formation. La troisième condition est celle de former en co-construction avec les partenaires en partant d'objectifs communs. Enfin, l'essaimage s'exercerait par la formation continue (à l'action de rue, notamment, inédite sur le territoire) et mutuelle entre l'équipe terrain d'ATD et les partenaires du quartier déjà liés par des actions communes.

En 2017, l'Union régionale des Centres Sociaux du Nord-Pas-de-Calais, associée depuis un an à la démarche des croisements des savoirs et des pratiques avec les écoles du quartier de Fives, a participé au côté de l'Éducation nationale au déploiement de cette expérience dans d'autres territoires : Lille Faubourg de Béthune, Roubaix Epeule et Grande Synthe Albeck. Puis en 2018, Maubeuge, Roubaix Nord, Lille Moulins et Denain sont également prévus, ainsi qu'un site sur le Pas-de-Calais.



L'INSTITUT BERTRAND SCHWARTZ



L'Institut Bertrand Schwartz, association de loi 1901, est implanté dans les locaux de l'Union nationale des missions locales (UNML) à Paris. Son objectif est de « stimuler l'innovation et les actions pour l'insertion sociale et professionnelle des jeunes en s'inscrivant dans une démarche de recherche-action permanente et d'écoute ». Il partage avec les missions locales le même public, à savoir les jeunes âgés de 16 à 25 ans.

Les missions locales : une innovation soutenue par les pouvoirs publics

Pour comprendre la genèse de l'Institut, il est nécessaire de revenir à l'origine des missions locales qui, à leur création, correspondait à quelque chose de fondamentalement nouveau. Pour rappel, les missions locales ont été créées en 1981 suite au rapport de Bertrand Schwartz préconisant la mise en œuvre de politiques d'insertion sociale et professionnelle en faveur des jeunes. Il s'agissait de mettre en place des structures locales, partenariales et transversales, dans un contexte marqué par un chômage touchant massivement les jeunes. La particularité des missions locales réside dans le fait qu'elles sont implantées partout en France et qu'elles sont au cœur de plusieurs politiques publiques.

« Elles intègrent des politiques publiques d'État, des politiques définies par les conseils régionaux et plus rarement par les conseils départementaux. Cela reste quelque chose qui relève de l'originalité du projet des missions locales et qui permet encore aujourd'hui d'imaginer qu'elles puissent prendre place dans l'innovation sociale. »

La création de l'Institut Bertrand en 2011 dans le cadre de l'UNML

Après trente ans d'existence, les missions locales, au départ censées œuvrer à l'insertion des jeunes, semblent avoir atteint leurs limites car la problématique du chômage des jeunes est restée pleine et entière. Le besoin d'en comprendre les enjeux, l'ambition de trouver une alternative, d'adapter les pratiques des missions locales ont conduit à la création de l'Institut. Ainsi, l'Institut Bertrand Schwartz a été créé en 2011 à l'issue de l'assemblée générale constitutive de l'Union nationale des missions locales (UNML).

« Il y a une double prise de conscience trente ans après leur création. On a peu capitalisé sur ce qui avait été fait. Or, il faudrait s'interroger pour essayer de capitaliser sur la capacité à accompagner les jeunes et leurs spécificités (...). L'idée n'est pas de créer un répertoire des bonnes actions des missions locales, mais plutôt de réinterroger cette manière d'agir ; d'où la démarche de recherche-action permanente que Bertrand Schwartz portait. On est sur l'ambition d'une

transformation sociale, en tout cas une transformation des pratiques et de la place des jeunes dans les missions locales. C'est en partant de ces constats-là que l'Institut Bertrand Schwartz a été créé. »

L'Institut apparaît ainsi comme une sorte de laboratoire d'idées ou "think tank" avec une visée de transformation de l'action publique par l'encouragement et la proposition de projets innovants pour mieux répondre aux préoccupations des jeunes. Ces projets sont cependant très liés aux missions locales. Ils concernent des actions qui réinterrogent collectivement aussi bien les élus qui portent les projets des missions locales que les professionnels qui les exercent.

La création de cette structure revêt donc une importance capitale. Elle permet à l'UNML de s'ouvrir aux partenaires et, à travers la recherche-action, principe de base de l'Institut, de réinterroger et d'améliorer les pratiques des missions locales. Il existe certes une autonomie d'action de l'Institut par rapport à l'UNML. Mais ce qui est porté au sein de l'Institut, ce sont des choses qui ne pourraient pas être portées par l'UNML.

« Le fait d'avoir créé un institut à côté permet de s'ouvrir différemment vers les partenaires. L'Institut Bertrand Schwartz a permis aussi d'aller titiller, d'aller interpeller les missions locales. »

Cependant, les responsables de l'Institut ne se perçoivent toutefois pas comme des innovateurs sociaux, mais plutôt comme des facilitateurs de l'innovation sociale qu'incarnent les missions locales.

« Nous ne sommes peut-être pas des innovateurs sociaux mais nous portons cette impulsion-là. Nous essayons d'encourager et de légitimer l'action au niveau des territoires par des missions locales. Cela s'est traduit par la recherche-action qui s'appelle : Agir pour et avec les jeunes sur le territoire. »

La recherche-action « Agir pour et avec les jeunes sur le territoire » vise à réinterroger les pratiques professionnelles. Pour réinterroger la manière dont les missions locales intègrent les politiques publiques, il faut en fait commencer par réécouter les jeunes et repenser la façon de concevoir les actions des missions locales. C'est sur la base de cette démarche que la transformation devient possible.

La particularité de l'Institut est qu'il se situe à l'intersection entre deux logiques : une logique descendante et une logique ascendante. En effet, il travaille en collaboration avec les missions locales qui constituent son champ d'intervention. Or, le service public pour l'emploi et les missions locales sont dans une dynamique descendante car ils s'appuient sur les dispositifs mis en place par l'État, les régions, les départements et les communes, pour proposer des solutions aux jeunes sortis chaque année du système scolaire sans qualification. La logique ascendante est, quant à elle, développée et soutenue par l'Institut à travers la recherche-action où les idées, les projets et la participation des jeunes sont mis en exergue.

La participation des jeunes au cœur de la démarche de l'Institut Bertrand Schwartz

L'approche participative est au cœur de la démarche de l'Institut qui entend donner aux jeunes la place qui est la leur afin qu'ils puissent faire entendre leur voix et jouer pleinement leur rôle. La cible de l'Institut, comme celle des missions locales, est les jeunes âgés de 16 à 25 ans. Ces derniers sont accompagnés dans tous les domaines : formation, santé, emploi, orientation, mobilité, sport, culture, loisirs, citoyenneté et accompagnement. Pour réussir sa mission, l'Institut cherche à répondre à l'impératif de la participation des jeunes dans la prise de décision les concernant. Il entend rompre avec les pratiques d'antan et apporter une nouvelle approche laissant plus de place à l'écoute des jeunes. Cette participation des jeunes repose sur le principe d' : « agir pour et avec les jeunes ».

« En plus, il y a l'idée de faire ensemble, d'avoir différentes parties prenantes comme les jeunes par exemple. Ils sont avec nous dans le projet, c'est-à-dire que nous sommes tous autour de la table en essayant de trouver des modes d'animation et de participation pour qu'ils puissent vraiment contribuer comme acteurs et s'approprier notre réflexion. Certes, nous voulons aider les missions locales à se transformer, voire à améliorer leurs fondamentaux, mais avec les jeunes, sinon cela n'a pas de sens. Si nous ne nous l'appliquons pas nous-mêmes, nous ne pouvons pas demander aux missions locales de le faire. »



Crédit photo : @ IBS

Cette volonté d'impliquer les jeunes rejoint l'idée de départ de Bertrand Schwartz qui disait en ces termes : « **Rien ne se fera sans les jeunes. [Toute politique] ne peut être entreprise et menée à bien qu'avec ceux à qui elle s'adresse. C'est à eux qu'il revient de donner à l'ensemble**

des forces sociales concernées des raisons de s'acharner à construire de nouvelles voies. » (Bertrand Schwartz, L'Insertion professionnelle et sociale des jeunes, Rapport au Premier ministre, Paris, La Documentation française, 1981).

L'Institut s'inscrit bel et bien dans cette logique. Il est dans la continuité et la concrétisation de cette idée longtemps soutenue par Bertrand Schwartz. L'Institut compte jouer un rôle de premier plan dans cette nouvelle approche de la jeunesse pour amener les missions locales à mieux répondre aux exigences et attentes des jeunes en se constituant en un lieu d'expérimentation et de mise en valeur de cette démarche participative. Il ne s'agit donc pas pour l'Institut de faire « pour » les jeunes mais de faire « avec », voire d'être plutôt un tuteur, un accompagnateur du projet des jeunes. Cette approche constitue en soi un déclic par rapport à la logique ascendante à laquelle la plupart des missions locales ont parfois du mal à s'identifier compte tenu de leur inscription dans des dynamiques descendantes. Les idées et projets émanent des professionnels mais aussi des jeunes qui deviennent des acteurs et non plus seulement des bénéficiaires.

Dans cette perspective, l'Institut cherche à encourager l'autopromotion des jeunes en leur laissant prendre des initiatives pour faire entendre leur voix. Le rôle de l'Institut est d'aider à ce que les jeunes puissent non pas porter la parole de l'Institut ou celle de l'UNML, mais porter leur propre parole. Cette manière de faire se traduit par un respect de la parole de chacun, du temps de parole et d'écoute. Ce sont les jeunes qui prennent la parole en premier afin de les mettre en confiance. Ces réunions ne sont pas organisées à grande échelle, mais en petits groupes afin de mieux favoriser la participation des jeunes.

La participation des jeunes comme source de débats

La participation des jeunes est le thème central, voire décisif, pour l'Institut qui entend en faire son fer de lance. L'envie d'écouter et de faire participer les jeunes suscite toutefois de nombreux débats au sein même du réseau. Pour certains, l'implication positive et effective des jeunes dans les actions des missions locales passe par une représentation de ces derniers dans les différentes instances décisionnelles. Pour ce faire, l'institutionnalisation de la participation des jeunes devient nécessaire, par exemple au sein des conseils d'administration. De ce fait, les jeunes ne sont plus considérés comme des bénéficiaires mais comme des acteurs qui ont leur mot à dire. Pour d'autres, évoquer la participation des jeunes relève d'une utopie car ce n'est pas l'objet des missions locales.

Ces critiques peuvent expliquer les difficultés d'essaimage de cette démarche. Or, la volonté de l'Institut est de permettre une autonomisation des jeunes. Ce qui ne peut donc pas être quelque chose d'imposé mais d'inscrit dans un processus. En participant aux actions, les jeunes découvrent et finissent par exprimer leur besoin d'occuper un poste. Il ne s'agit pas de les « faire participer pour participer », mais de les amener à s'imprégner des valeurs, à prendre petit à petit leurs repères et leur place dans les missions locales.



Crédit photo : @ IBS

Une autre difficulté réside dans la position des pouvoirs publics. Ces derniers ont en effet tendance à se réapproprier les paroles des jeunes à leur propre profit au risque de l'instrumentaliser. Cette réappropriation de la parole des jeunes peut en effet apparaître comme une forme de légitimation de la politique publique ; ce qui n'est pas nécessairement en adéquation avec ce que les jeunes avaient en tête quand ils ont écrit le texte « Arrêter de nous mettre dans des cases ».

L'Institut, à travers son accompagnement, a réussi à faire entendre le message, la parole des jeunes, mais pas forcément la démarche. Par conséquent, cette appropriation risque de fausser l'idée maîtresse de cette action dont le principe de base était d'associer les jeunes dans la prise de décisions et pas seulement pour recueillir leurs avis.

Une appropriation très partielle de la démarche par les missions locales

Le développement de la recherche-action « Agir avec et pour les jeunes » nécessite de prendre appui sur le réseau des missions locales. Dans cette perspective, l'Institut promeut une logique d'essaimage et d'appropriation de la démarche par les missions locales. La difficulté est que, même s'il a été créé par l'UNML, syndicat d'employeurs de la branche des missions locales, les idées défendues par l'Institut sont loin d'être réappropriées par l'ensemble des missions locales.

Cela reste en effet limité. Il est vrai que l'Institut est une structure assez jeune créée en 2011. Par ailleurs, elle ne dispose quasiment pas de personnels ou salariés dédiés. Les gens qui y interviennent sont globalement les mêmes que ceux de l'UNML et qui apportent un soutien à la coordonnatrice des activités de l'Institut.

Au-delà de la question des moyens humains, la plupart des missions locales restent dans une logique descendante vis-à-vis du ou des décideurs. De par leur histoire, les missions locales sont en effet des acteurs du service public de l'emploi ; ce qui rapproche les missions locales d'une forme de « pôle emploi » pour jeunes.

Ce fort ancrage de certaines missions locales dans les politiques publiques constitue un frein au développement de la démarche.

La démarche de l'institut peut apparaître comme une remise en question d'un certain mode d'action.

« Elle est exigeante parce que cela bouscule, parce que cela réinterroge. Tous collectivement, cela nous oblige à bouger notre place, notre manière de penser et notre manière d'accompagner les jeunes. Voilà pourquoi tout le monde n'adhère pas et que, de tout temps, ce type de démarche ne peut pas embarquer tout le monde. »

La recherche-action telle que menée par l'Institut entraîne un décloisonnement à tous les niveaux entre jeunes et professionnels, entre dispositifs, entre direction et conseillers, ce qui rend compliquée sa mise en œuvre, surtout dans les missions locales de taille importante. Le profil type de la mission locale qui s'engage dans la démarche est une mission locale de taille moyenne, d'environ 15 à 45 salariés avec un directeur qui est partie prenante. Généralement, la mission locale bénéficie également de l'appui plus ou moins fort du président et d'au moins un professionnel qui s'engage en faveur de cette démarche visant à impliquer les jeunes.

Une voie de pérennisation de la démarche : le partenariat

L'Institut ambitionne de rendre visibles ses actions à travers la recherche de partenaires avec qui il pourra échanger, partager, pour mieux comprendre et œuvrer efficacement à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes.

« La Fondation nous a soutenus sur la démarche en nous laissant libre de la manière de la mener et sans être sur un attendu immédiat de résultats de visibilité d'action, même s'il y a des attentes. »

L'Institut est en réseau avec plusieurs associations de jeunes. Il coopère avec l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), une structure importante à ses yeux parce qu'elle est à cheval entre le monde de la recherche et la pratique publique. De même, l'Institut travaille sur l'évaluation de la « garantie jeunes » avec l'École nouvelle de la citoyenneté avec qui il partage les mêmes valeurs. Dans le cadre de la recherche-action, l'Institut est également en relation avec le collectif « Arrêter de nous mettre dans vos cases ». Ce collectif est constitué essentiellement de jeunes venus de toute la France. À défaut de vouloir monter leur propre association, ils ont préféré travailler avec l'Institut. Ce partenariat tissé de part et d'autre avec différentes institutions a été rendu possible grâce au soutien de l'Union nationale des missions locales (UNML) qui œuvre pour la valorisation et l'appropriation par le plus grand nombre de professionnels de la pensée de Bertrand Schwartz.



Crédit photo : @ IBS

L'Institut Bertrand Schwartz et les missions locales

Il a toujours existé un lien très fort et une complicité entre l'Institut et les missions locales. D'ailleurs, ces deux entités possèdent le même Président parce que l'idée originale de créer une structure qui porte le nom de Bertrand Schwartz provenait du président de l'UNML. Cette proximité est à l'origine de leur faible distinction. Beaucoup ont du mal à établir une frontière entre les deux structures.

Les avantages que l'Institut peut tirer de cette proximité avec l'Union nationale des missions locales est d'abord sa légitimité. Il s'appuie en fait sur le statut, sur la reconnaissance des missions locales par les pouvoirs publics comme service public d'aide à l'emploi, afin de porter la voix des jeunes auprès des plus hautes instances. Ensuite, le fait que l'Union nationale des missions locales, organisme national, légitime la manière de l'Institut d'oser faire différemment ce qui est pensé par les pouvoirs publics comme descendant autorise les professionnels des missions locales à développer un mode d'action singulier vis-à-vis de leur conseil d'administration et de leurs financeurs.

Malgré la légitimité que lui confère l'Union nationale des missions locales, l'Institut souffre d'un manque de visibilité. Cette absence de visibilité est liée au fait que les missions locales, au regard de ce qu'elles font réellement, du nombre de jeunes qu'elles touchent, restent mal connues par le grand public même si elles existent depuis plus de 35 ans et encadrent près de 1 500 000 de jeunes.



LE MAT DRÔME



Il n'est pas possible de comprendre en quoi l'association Le Mat Drôme, située à Valence, s'inscrit dans un processus d'innovation sociale, sans se référer à l'histoire originale de cette association. Il s'agit en effet d'une association d'éducation populaire et de développement local qui trouve son origine dans une dynamique qui a su impulser plusieurs activités au fil du temps : chantiers de jeunes, chantiers d'insertion, filature, fabrication de vêtements pure laine... Cette dynamique a abouti à la mise en place depuis une quinzaine d'années de « jardins urbains citoyens ». Un tel cheminement n'est pas le fruit d'un éclectisme désordonné, mais le résultat d'un processus continu d'innovation sociale. En l'occurrence, l'activité de jardinage qui a été soutenue par la Fondation AG2R LA MONDIALE n'est que la face visible de l'iceberg : l'innovation est avant tout le résultat d'une implication des habitants dans la réponse à leurs besoins.

Une association d'éducation populaire implantée en milieu rural

L'histoire du Mat prend naissance dans les années post-soixante-huitardes avec la volonté d'une bande de jeunes étudiants parisiens de vivre une expérience collective sur les routes de France. Leur périple s'est arrêté en Ardèche dans un village abandonné et en ruine, que le groupe a eu l'ambition de faire revivre. Dans cette perspective, a été créée l'association Le Mat Ardèche qui a servi de support pour organiser des chantiers de jeunes et redonner vie au village. Plusieurs générations de jeunes se sont donc succédé depuis les années soixante-dix autour de ce projet.

Le Mat Ardèche s'inscrit ainsi dans une volonté d'éducation populaire, que l'on retrouve à d'autres endroits en France, et qui vise à promouvoir une logique de développement local en permettant aux gens de rester au pays, tout en leur donnant les moyens de créer une activité économique.

Une activité économique construite autour de la coopérative Ardelaine

Après avoir restauré le village, l'association s'est attelée à mettre en œuvre un projet de développement économique. Pour cela, elle s'est appuyée sur une filière et une ressource – la laine – qui n'était plus exploitée localement. En l'occurrence, l'association a racheté une filature qui tombait en ruine pour en relancer l'activité. Après plusieurs années de travaux, la coopérative Ardelaine prend vie à Saint-Pierreville en Ardèche et démarre son activité en 1982.

Si, en l'espace d'une douzaine d'années, l'association a déjà bien évolué dans son objet, elle reste fidèle à ses principes et valeurs d'origine. D'ailleurs, dans la dynamique des chantiers de jeunes, elle s'ouvre à des stages d'insertion. Il s'agit alors, dans la foulée du rapport de Bertrand Schwartz, d'accueillir et de remobiliser des jeunes en situation d'échec

par le biais d'un projet collectif pouvant faire sens pour eux.

Cette dynamique de développement local amène l'association à dépasser la simple activité de filature pour acquérir un savoir-faire en matière de textile, qui était encore présent à Valence, et ainsi être en mesure de créer et vendre des vêtements en pure laine.

Grâce à l'achat d'une machine à tricoter et à l'installation à Valence dans un local situé au pied d'immeubles du quartier de Fontbarlettes, la coopérative Ardelaine a pu se développer à partir de 1986 autour de l'activité tricotage et confection. C'est dans ce contexte que naît le Mat Drôme. Aujourd'hui, Ardelaine représente un chiffre d'affaires de deux millions d'euros, une cinquantaine de salariés, mais également des ateliers de transformation, deux musées, une boutique...

Un fil conducteur : agir avec les habitants

Alors que le Mat Ardèche est ancré en milieu rural, le Mat Drôme est situé dans un quartier à la périphérie de Valence. Pourtant, l'association conserve la même philosophie d'action : faire avec les ressources locales qui sont avant tout constituées des habitants.

« On s'aperçoit qu'ici, c'est pareil, c'est un peu un territoire déshérité comme le tissu ardéchois. Ici, les ressources locales, ce sont les personnes. La valorisation, ce sont les habitants qu'il faut remettre au cœur de leur cadre de vie. »



Crédit photo : @ Le Mât Drôme

Si le tissu local est différent, le Mat Drôme, comme le Mat Ardèche, se veulent être des outils de formation et d'éducation à l'environnement, notamment par la création d'activités sociales et culturelles. L'objectif est de favoriser la prise de conscience d'une situation par les gens qui la vivent de façon à ce qu'ils puissent en devenir des acteurs qui agissent

pour l'amélioration de leur cadre de vie. Une autre particularité est que les acteurs historiques de l'association sont eux-mêmes des habitants du territoire. Par conséquent, ils sont en prise directe avec les résidents du quartier ; ils sont à même d'entendre leur parole et d'être des relais de leurs initiatives ou besoins.

Le soutien du directeur de l'office HLM a été déterminant pour que l'association puisse commencer à jouer son rôle en prenant pied dans le quartier de Fontbarlettes. Ainsi, l'association s'engage rapidement dans la mise en place d'évènements culturels, de repas partagés, d'aide aux devoirs, d'espaces de jeux pour les enfants, etc. A l'aide de comités de locataires constitués par blocs d'immeubles, des habitants se sont impliqués dans les différents chantiers d'appropriation de l'espace et de résidentialisation : embellissement, rénovation de cages d'escaliers, aménagement de pieds d'immeuble, végétalisation...

Une dynamique créative autour des jardins partagés

De ce foisonnement, naît l'idée d'un jardin partagé à la fin des années quatre-vingt-dix. Cette idée prend forme à la suite de l'opération « Le jardin des enfants qui rêvent », au cours de laquelle une soixantaine de bacs en béton sont décorés et agrémentés de légumes, fleurs et plantes aromatiques, par les enfants du quartier. C'est en 2003 que sont mis en place les jardins de « l'Oasis Rigaud » sur environ 3 600 m². Ce jardin s'est progressivement agrandi et étoffé sur 8 000 m². Il accueille aujourd'hui une cinquantaine de familles de jardiniers, une dizaine de personnes en réinsertion sociale et de nombreuses familles et enfants du quartier en profitent. Plusieurs chantiers ont été organisés avec l'ensemble des jardiniers, que ce soit sur leur propre parcelle (création de buttes auto-fertiles) ou sur les espaces communs tels que les allées, la mare, les massifs, l'aire de compostage, la parcelle pédagogique... Depuis, d'autres jardins partagés ont fait leur apparition dans le quartier sous l'égide de l'association, chacun ayant sa propre histoire et sa propre configuration.

En réalité, les jardins partagés ne sont que la face visible d'un projet plus global de transformation de la gestion de l'espace urbain par les habitants eux-mêmes. Parallèlement, les jardins sont en effet le support à de multiples autres activités. Ainsi, des activités jardinage sont proposées aux enfants en périscolaire, mais aussi à des habitants dont la majorité n'a jamais jardiné. Ce faisant, en offrant aux habitants la possibilité de disposer d'un lopin de terre en plein milieu d'un espace d'habitat social, l'association joue un rôle d'éducation populaire et de sensibilisation à la production de biens alimentaires de qualité (l'utilisation des produits phytosanitaires et les engrais chimiques est interdite par la charte de l'association).

Concernant les autres activités, nous pouvons citer :

- la micro-paysannerie urbaine : il s'agit de développer une dynamique de production et de vente solidaire en circuit court à partir des cultures des jardins de Fontbarlettes. La vente de la production (pots de cornichons, pots de purée de piments, gelées de piments,

- soupes de courges...) est assurée sur les deux principaux marchés de Valence, mais également sur d'autres points de vente locaux ;
- les ateliers pédagogiques « De la terre à l'assiette » : c'est un programme pédagogique à destination des scolaires ;
 - les ruches urbaines : à l'initiative de deux administrateurs et d'un apiculteur amateur, une activité de ruches urbaines a été mise en place, qui est elle-même le support à des animations pédagogiques ;
 - le compostage : dans certains jardins, l'association s'est engagée dans l'installation de collecteurs de déchets de la table sur l'espace public et dans la sensibilisation des habitants riverains.

Cette dynamique créative est liée à l'implication des « acteurs-jardiniers-habitants » de l'association, et non à la volonté d'un architecte-urbaniste qui aurait planifié un réaménagement du quartier. Concrètement, des jardiniers-administrateurs sont invités à prendre en charge les ateliers pédagogiques et la structuration des parcelles aménagées. Des comités de gestion non statutaires composés de jardiniers et d'autres acteurs de l'association, administrateurs ou non, gèrent la vie quotidienne des jardins et contribuent à définir les grandes orientations du projet. Progressivement, à partir de 2009, l'association s'est toutefois dotée de quelques salariés – des animateurs jardiniers – destinés à soutenir l'implication des bénévoles.



Crédit photo : © Le Mat Drôme

Une crédibilité qui s'est construite peu à peu

Le Mat Drôme a commencé son activité avec l'aide de bénévoles. Les institutions n'ont pas toujours été facilitantes car une suspicion planait à l'égard de la capacité d'une petite association à mettre en œuvre un projet d'aménagement urbain visant à transformer un quartier populaire stigmatisé. Par ailleurs, les élus locaux craignaient que les jardins n'enlaidissent le quartier du fait du bric à brac souvent associé aux jardins ouvriers. C'est pourquoi, « au début, pour avoir les premiers moyens, il a fallu faire ses preuves ».

Mais avec le soutien des services techniques de la ville, le premier jardin a pu être mis en place. Au fur et à mesure un lien plus durable s'est construit avec le service des espaces verts de la ville. Puis les élus ont compris l'intérêt de la démarche et ils ont à leur tour soutenu l'implantation de jardins partagés. Ce soutien a permis l'obtention de financements, notamment par le biais des crédits d'Etat liés à la politique de la ville. S'il a été long à établir, le partenariat avec les pouvoirs publics locaux s'est avéré essentiel pour la suite. En effet, il a permis d'asseoir et d'amplifier le réaménagement du quartier et d'augmenter la surface d'espaces paysagers et vivriers à disposition des habitants. Ainsi, au fil du temps, l'occupation des espaces a été conventionnée avec les différentes institutions concernées et propriétaires du foncier (mairie, office public de l'habitat). Ce travail partenarial a permis de donner une utilité sociale à des zones de non-droit ou de non-usage, ce qui s'est avéré une source de tranquillité publique tant pour les pouvoirs publics que pour les habitants.

Si la crédibilité est d'abord fondée sur l'ancrage local, l'association a également su faire reconnaître son action à un niveau plus national. Plusieurs fondations, dont la Fondation AG2R LA MONDIALE, ont soutenu certaines de ses activités. Ainsi, d'autres collectivités territoriales sollicitent parfois l'association pour obtenir conseils et expertises. L'objectif de l'association n'est toutefois de se lancer tous azimuts à l'extérieur de son territoire d'implantation.

Une expérience locale mais connectée au mouvement des jardins

L'idée des jardins en milieu urbain a, certes, pris forme en lien avec les habitants de Fontbarlettes. Mais cette « innovation » n'est pas nouvelle en France ; elle existe ailleurs :

« Un jour, en discutant avec des habitants, on commence par dire que l'allée n'est pas très belle. Et on parle un peu jardin. A partir de là, il y avait des bacs, il y avait un parking. Entre les voitures, nous avons réhabilité des bacs en béton et nous en avons fait des jardins. Ça a été le premier jardin. Ensuite, en discutant, nous nous sommes rendu compte qu'en France il y avait des gens qui avaient fait des jardins en ville (à Bordeaux) et nous nous sommes dit : les projets jardins existent ! En se renseignant on découvre qu'il y a un mouvement. »

En effet, une première expérience a déjà eu lieu à Bordeaux, puis à Lille. Sur cette base, la Fondation de France organisa un premier colloque en 1998 qui a permis de rendre visible et de faire se rencontrer ces pionniers. C'est ainsi que la Fondation de France a initié un programme intitulé « Le jardin dans tous ses états » où se sont croisées les différentes familles de jardins : jardins ouvriers, citoyens, d'insertion, urbains, thérapeutiques... Cette grande diversité n'exclut pas l'existence de points communs qui contribuent à en faire un mouvement social :

« Parce qu'en discutant avec d'autres gens qui s'occupent des jardins, nous avons les mêmes problématiques : comment construire de l'appropriation, comment construire de la transmission, comment

gérer des jardiniers qui ne jardinent plus... C'est partout pareil. Mais nous, nous sommes dans un cadre urbain. Ça, nous savons faire, avec de la méthodologie, faire du porte-à-porte. Mais il y a d'autres jardins qui font autrement. »

L'objectif du réseau national n'était pas d'unifier le mouvement des jardins, mais de leur permettre de s'enrichir mutuellement. Le Mat Drôme a ainsi pu se rendre à New York pour rencontrer le mouvement des « green guerillas » qui a développé des jardins dits communautaires en se réappropriant des espaces de la ville pour en faire des jardins. De ces rencontres, le Mat Drôme a défini sa propre philosophie et son propre concept : les Jardins urbains et citoyens, dont la marque est déposée à l'INPI pour que l'expérience ne soit pas dévoyée de sa substance. En l'occurrence, il s'agit de jardins situés en milieu urbain mais qui engagent les habitants dans une dimension citoyenne consistant à respecter un minimum d'obligations liées au projet collectif.



Crédit photo : @ Le Mât Drôme





MOUVEMENT RURAL DE JEUNESSE CHRÉTIENNE (MRJC)



Initialement nommé Jeunesse Agricole Catholique (JAC), le Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne (MRJC) a été créé en 1929 à l'initiative de jeunes et de prêtres. La JAC poursuivait alors un double objectif de mouvement d'action catholique dans les campagnes avec la diffusion de la pédagogie du « Voir - Juger - Agir » et d'amélioration des conditions de vie des jeunes paysans. Ces derniers représentaient alors une population importante et vivaient dans des conditions difficiles.

À la sortie de la Seconde Guerre mondiale et jusque dans les années 1960, ce mouvement s'est adapté aux différentes problématiques rencontrées dans le monde agricole. Il s'est vu rallier de plus en plus de paysans à sa cause, si bien qu'il fut alors reconnu pour sa participation à la modernisation de l'agriculture et à la formation des cadres et leaders associatifs, professionnels et politiques. Le mouvement s'est aussi ancré dans une dynamique internationale en participant au MIJARC (Mouvement International de la Jeunesse Agricole et Catholique) créé dès 1954.

À partir des années 1960, dans un contexte de réorganisation des territoires ruraux (surproduction, exode rural, désertification...), la JAC s'est de nouveau adaptée en élargissant ses actions aux jeunes du monde rural, qu'ils soient issus du monde agricole ou non. La JAC devint alors le Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne (MRJC) et élargit sa palette d'actions à l'emploi et l'éducation. A partir de ce redéploiement, les notions de militance et de territoire devinrent des éléments importants dans la dynamique du MRJC.

Des actions portées par et pour les jeunes

À la fois mouvement catholique et d'éducation populaire, le Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne (MRJC) regroupe aujourd'hui 7 000 jeunes âgés de 13 à 30 ans, sans distinction d'origine, de religion ou de conviction. Il poursuit un objectif global d'émancipation et de responsabilisation des jeunes ainsi que de transformation de la société.

Pour cela, le MRJC promeut des actions collectives à impact social dans l'agriculture, l'emploi et l'éducation. Ses actions couvrent plus de 60 départements et s'articulent principalement autour de :

- la conception et la diffusion d'analyses, d'outils pédagogiques et de démarches méthodologiques pour les jeunes ;

- l'accompagnement des jeunes (ex : vie d'équipe, séjours éducatifs, formations BAFA et BAFD) ;
- l'organisation d'événements sur différentes thématiques (ex : soirée débat, congrès).

Les projets sont initiés et mis en œuvre par 250 équipes disséminées sur le territoire national. Les équipes sont généralement regroupées pour des temps de vie démocratique au niveau départemental, régional et national. Bien qu'elles n'aient pas d'autonomie juridique, chaque section départementale et régionale possède une autonomie de décision. Ainsi, en plus des instances nationales, ces dernières sont dotées d'instances spécifiques dont le rythme et les modalités de fonctionnement sont adaptés.

Alors que le niveau national élabore les orientations politiques, ce sont les collectifs se trouvant sur les territoires qui sont responsables des décisions opérationnelles, elles-mêmes conformes aux orientations nationales. Cette articulation des différents niveaux autour d'un même objectif permet de garantir que le portage des actions soit intégré dans un même mouvement : **« Nationalement, nous donnons les outils, une ligne directrice, les lignes rouges à ne pas franchir, nous essayons donc de structurer un minimum. Localement, les collectifs s'organisent comme ils veulent ».**

Les raisons et la façon dont les jeunes entrent dans le mouvement sont diverses. La plupart d'entre eux mettent en avant l'attraction initiale pour un séjour-camp ou une action particulière. Ils peuvent notamment avoir connaissance du MRJC, via sa promotion par leur réseau familial ou amical ou en participant à leurs actions alors qu'ils sont engagés dans une association partenaire. Dans leur parcours d'engagement, une partie d'entre eux est amenée à endosser des fonctions d'élus au sein des instances départementales, régionales ou nationales. Leur mandat est alors limité à une durée de trois ans non renouvelable, quelque fois prolongé mais de façon très marginale. Cette limitation dans les mandats provoque une rotation importante des responsables dans les conseils d'administration. Les jeunes peuvent ainsi successivement endosser des responsabilités au sein des instances, du départemental au national. Parfois, ils se réengagent après une période de désinvestissement ou continuent à participer aux actions du MRJC après avoir atteint leurs 30 ans ; ces derniers n'ont plus aucun pouvoir de décision mais sont alors des aides précieuses en apportant leur expertise, leur connaissance du territoire, etc. Cet engagement progressif et variable dans le temps ainsi que l'absence de système d'adhésion permet d'ailleurs difficilement d'acter la date d'entrée et de sortie d'un jeune dans le mouvement.

« Le plus souvent, les jeunes arrivent au MRJC par dans l'entrée séjour-camp. Ils vont faire un séjour éducatif sous tente, en autogestion, et cela vient percuter plein de schémas qu'ils pourraient avoir. Ensuite, dans leur parcours d'engagement, ils vont avoir les moyens de développer leurs propres projets et de pouvoir être aussi sur le côté productif. »



Crédit photo : @ MRJC

Alors qu'ils sont majoritairement bénévoles, certains jeunes ont un statut d'engagé en Service Civique Volontaire ou de salariés-élus. Cette pratique permet alors aux jeunes d'investir plus de temps dans les actions du MRJC alors que les bénévoles ne peuvent s'y investir que de façon limitée du fait de leurs études ou de leur emploi. Entre 15 et 30 services civiques par an (selon les années) et 50 salariés-élus sont ainsi employés en région et 10 salariés-élus au siège national. Ces derniers ont une fonction particulière d'animation du mouvement. Les salariés-élus s'engagent moralement sur une durée égale à leur mandat. Ce contrat est un tremplin pour eux dans leur futur parcours professionnel et leur permet de mieux valoriser les compétences acquises dans le cadre du MRJC.

Malgré un fonctionnement majoritairement basé sur le bénévolat et le renouvellement constant de l'implication des jeunes, plusieurs facteurs peuvent expliquer la longévité du MRJC qui en est à plus de 80 ans d'existence.

L'incitation à la prise de responsabilité

La pratique de coproduction et d'autogestion est fortement présente au sein du MRJC. Quel que soit le type d'action et la moyenne d'âge dans les équipes, les jeunes sont poussés à l'autogestion et à la prise de décision collective. Dans cette logique de coproduction, les jeunes vivent la réalité de la conduite de leurs propres projets, ce qui leur permet de s'expérimenter et de renforcer leurs capacités. La vie démocratique est conséquente et une attention est portée à ce que chaque jeune se soit approprié les enjeux avant d'aboutir à une décision. Par exemple, au niveau national, les assemblées générales durent plusieurs jours et peuvent être associées à des temps de formation. Elles sont complétées par des bureaux et conseils d'administration se regroupant à un rythme élevé ainsi que des commissions spécifiques qui possèdent leur autonomie de décision. Un système de pondération des votes pousse à ce qu'une décision soit prise uniquement lorsqu'une acceptation est franche. La présence physique d'une section en assemblée générale lui ouvre le droit de vote.

De plus, les salariés-élus sont interpellés par le bureau en fonction de leurs qualités humaines et de leur investissement ; puis leur candidature fait l'objet d'un vote en assemblée générale. Les salariés-élus ne sont pas recrutés selon leurs compétences techniques, mais selon leur parcours et leur engagement. Il est d'ailleurs intéressant de savoir que plusieurs jeunes interpellés refusent leur mandat dans un premier temps. Il n'y a pas d'organisation hiérarchique pyramidale au sein du MRJC et les liens en régions entre salariés et bénévoles sont variables et sont laissés à la libre organisation locale. Les jeunes du MRJC développent une logique d'entraide où les pairs ont un rôle important de crédibilisation des actions. Cette pratique d'interpellation est un élément important de reconnaissance par les pairs.

Poussés de façon positive à la prise de décision et à la co-production et reconnus par leurs pairs, les jeunes engagés au MRJC profitent ainsi d'un cadre qui les incite à développer des projets sur leur territoire. Cette fonction est d'ailleurs fortement saluée par plusieurs jeunes du mouvement et par les salariés qui les accompagnent.

« C'est la pédagogie du MRJC qui, à ce moment, est une force. C'est une anecdote mais en camp, j'ai souvent eu des jeunes qui me disaient que c'était la première fois qu'un adulte les prenait au sérieux. Nous avons du mal à toucher les jeunes mais une fois qu'on les a touchés, c'est rare qu'ils partent. »

« Le cadre est suffisamment fort pour à la fois responsabiliser les individus et empêcher la personnalisation de l'organisation grâce à la rotation des responsables. »



Crédit photo : @ MRJC

La montée en technicité

Le MRJC est marqué par une culture de polyvalence et de rotation qui pourrait se confronter au besoin de technicité et de stabilité propre à la gestion de projets. La culture d'entraide permet en partie d'éviter ce

¹ Veclin T., « Repenser le salariat et le travail associatifs. Le Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne aurait-il des enseignements à nous transmettre ? », Mouvements, 2015/1, n°81, p. 127 à 139.

risque ; mais c'est surtout la façon dont le salariat est utilisé au sein du MRJC qui rend leur mode d'organisation marquant. Cette tension entre technicisation et militance est d'ailleurs soulignée par Thierry Véclin dans un article de 2015¹. Le salariat date des années 1960-1970, lorsque le MRJC a connu sa première vague d'évolution et que les tâches technico-administratives se sont accrues.

Les salariés-élus mentionnés plus tôt sont progressivement formés à la gestion associative (rôle employeur, gestion de projet, gestion financière, etc.) et à la stratégie politique. Ils transmettent à leur tour leurs connaissances auprès des jeunes des collectifs. Cependant, il est important de souligner une fois encore que l'emploi de salariés n'intervient pas en remplacement du bénévolat mais bien en support.

De plus, les actions des jeunes, qu'ils soient bénévoles ou salariés, sont facilitées par l'emploi de salariés ressource. Leur rôle, centré sur la gestion de l'association a pour objectif de décharger les jeunes et leur permettre de se centrer sur l'animation de leurs projets. Pour cela, les salariés ressource exercent au siège national. Suivant les sujets traités, ils peuvent être interrogés, participer aux instances de décision (sans aucun droit de vote) ou se déplacer auprès des équipes lorsque cela s'avère nécessaire. Sept salariés ressource sont ainsi employés par le MRJC : un directeur qui, comme les salariés élus s'est engagé dans un contrat moral de cinq années sur cette fonction, deux chargées de mission/développement, une responsable ressources humaines, deux comptables et une secrétaire. Témoins du fait que ce sont les jeunes qui constituent les forces vives du Mouvement, les salariés-ressource sont davantage missionnés sur des fonctions support et d'accompagnement à la conduite de projets. Enfin, l'emploi des salariés-ressource peut-être complété, selon les besoins, par des expertises extérieures.

La crédibilisation externe des actions des jeunes

Alors que l'indépendance de collectifs dans le développement des projets est réputée permettre une meilleure adaptation aux besoins sur les territoires, la mise en œuvre réelle de leurs actions dépend aussi de la façon dont les partenaires, tant au niveau local que national acceptent de les soutenir. Pour faciliter ce soutien, l'identité et le réseau développés par le MRJC à un niveau national sont pointés comme un vecteur de légitimisation auprès des partenaires.

« Faire mouvement, faire association, impulser une méthodologie, chercher des partenariats nationaux, etc. c'est le niveau national qui est légitime pour le faire. Cela me semblerait beaucoup plus difficile, au niveau local d'aller chercher la Fondation AG2R LA MONDIALE ou le Commissariat général de l'égalité des territoires dans un partenariat de longue durée pour des projets de terrain. »

Alors que la communication externe est pointée comme un enjeu important insuffisamment maîtrisé par plusieurs membres du MRJC, une attention particulière est apportée dans la production d'écrits

permettant de faire sortir le concret des actions et leur inclusion dans une logique de mouvement national.

Les Fabriques du Monde Rural, une prise de risque nécessaire qui bouscule l'organisation du MRJC

Alors que les territoires ruraux continuent à connaître un effondrement de l'action catholique et de l'engagement politique ainsi qu'un désintérêt des jeunes, le MRJC a enclenché en 2013 une réflexion sur ses orientations politiques, organisationnelles et économiques. Afin d'améliorer son modèle économique et sa visibilité, le MRJC met en œuvre une démarche structurée autour de la création de Fabriques du Monde Rural.

« À part l'événementiel, les actions du MRJC sur un territoire sont peu visibles. Lorsque l'on forme 10 jeunes à la responsabilité associative, cela s'effectue dans une salle paroissiale, dans la cuisine, chez quelqu'un, mais cela ne se voit pas sur un territoire. Lorsque l'on accompagne une équipe de jeunes qui porte un projet, cela ne se voit pas non plus. Autant d'éléments qui nous ont fait dire qu'il faut avoir pignon sur rue. »

Les Fabriques du Monde Rural sont des lieux appartenant au MRJC et organisées autour de trois objectifs : être gérés et animés par des jeunes, ouverts sur le territoire et vitrine du mouvement et de ses activités. Elles n'ont pas pour vocation de remplacer l'activité des sections mais d'être des lieux support pour l'expérimentation d'initiatives et l'animation des territoires ruraux par des jeunes. Elles tendent à articuler, au sein d'un même lieu, des activités tels que des gîtes de groupe, cafés associatifs, espaces culturels, de produits locaux, de coworking, etc. Le MRJC ambitionne de créer cinq Fabriques d'ici 2017. En s'appuyant sur un premier retour d'expérience, il s'agira de créer cinq nouvelles Fabriques d'ici 2021. Cinq collectifs composés de jeunes du MRJC, de partenaires et de sympathisants se sont manifestés. D'un côté, les collectifs porteurs mobilisent les acteurs locaux, effectuent un diagnostic territorial partagé et une étude de faisabilité et d'opportunité, parfois ils préfigurent « hors les murs » l'activité des futures Fabriques. De l'autre côté, le siège national mobilise des appuis nationaux et apporte un accompagnement réflexif et son appui méthodologique aux collectifs. Impulsés nationalement, les projets de Fabriques du Monde Rural sont un tournant important du mouvement. Alors que les subventions perçues par le MRJC ne lui permettent plus de mener à bien son projet associatif, l'enjeu est de lui permettre de diversifier son modèle économique en lui apportant des produits issus de la gestion des Fabriques. Les jeunes sont poussés à monter des projets plus complexes qui nécessitent une technicité particulière dans leur montage et dans leur gestion lorsqu'elles seront opérationnelles (ex : gestion immobilière et clientèle, marketing, fiscalité, etc.).

En réponse, l'emploi du salariat a été amplifié avec le recrutement de salarié(e)s-élu(e)s dédié(e)s au montage des Fabriques et d'une chargée de mission (salariée ressource) au siège national. L'utilisation de consultants sur des aspects techniques est amplifiée. Des formations et espaces d'échange, ainsi que des commissions spécifiques

supplémentaires sont créées. Un fond de dotation a été créé afin d'héberger une partie de la spécialisation du MRJC de ne pas peser sur son fonctionnement.

« Nous allons de plus en plus vivre ce type de situation où les permanents et militants assurent des fonctions techniques et politiques tout en montant en compétence dans la capacité à être leader sur le territoire en apprenant, par exemple, à lever le ton et « réseauter » et dans leurs compétences à la gestion d'une activité très diverses (gîte de groupe, fablab, café associatif, jardin partagé, etc. »

Les travaux sont à l'œuvre pour permettre une gestion efficace des Fabriques, tout en maintenant le cap sur l'objectif global du MRJC d'accompagnement à l'émancipation et à la responsabilisation des jeunes par une pédagogie tournée vers le collectif et l'apprentissage entre pairs : **« Finalement, si je devais synthétiser, l'innovation pour le MRJC est dans son changement de modèle associatif, tout en conservant ses spécificités d'association gérée et animée par des jeunes. Il y a une vraie complexité et une vraie dualité vécue au quotidien. Comment continuer à être une association gérée et animée par des jeunes avec une capacité de formation et permettant la responsabilité des jeunes tout en gérant des projets localement en créant des partenariats parfois plus complexes ? C'est là où nous avons un schéma d'innovation. »**



Crédit photo : @ MRJC

Début 2018, quatre fabriques sont ouvertes :

- Ansauvillers dans l'Oise, la Fabrique du Plateau Picard qui agit pour l'intégration socio-économique de la jeunesse ;
- Combeaufontaine en Haute-Saône, l'ESS au service des Territoires ;
- Vidailat en Creuse pour allier souveraineté alimentaire, ressources locales et hospitalité ;
- Simaudre-sur-Suran dans l'Ain pour co-construire avec les habitants et les acteurs locaux.

Le projet de Fabrique du Monde Rural du Revermont (Ain)

Le projet de Fabrique du Monde Rural en Revermont est impulsé depuis l'été 2013 sur le territoire de deux Communautés de Communes (Treffort en Revermont, Vallière). Le MRJC de l'Ain était déjà présent sur le territoire du Revermont depuis de nombreuses années et avait, à cette période, organisé un camp national ayant réuni 300 jeunes. Suite à cette mobilisation, plusieurs jeunes ont voulu développer un projet plus pérenne et ont pu bénéficier du réseau développé grâce au camp.

Un diagnostic de territoire, une démarche de participation citoyenne impliquant les habitants et les partenaires (entretiens, réunions publiques et questionnaire) ainsi qu'une démarche de mobilisation des jeunes autour d'un projet vidéo ont été réalisés afin de dégager les quatre activités qui permettront de faire vivre la Fabrique. Ainsi, la Fabrique du Revermont a pour objectifs d'être un lieu :

- support pour la vie associative et locale (mise à disposition de moyens matériels et techniques pour les associations, les administrations publiques, les services d'alimentation, etc.) ;
- de rencontre pour faire vivre la solidarité et la culture locale (organisation d'ateliers et d'évènements permettant aux habitants de se rencontrer et d'accéder à la culture) ;
- d'accueil de groupe (gîte de groupe et salles de formation utilisables par les habitants ou pour les activités du MRJC) ;
- de développement économique (être le relais de la mission locale située sur la commune de Bourg-en-Bresse et favoriser l'innovation en proposant un espace de co-working et fab-lab)

De là, un cahier des charges a pu être construit grâce à l'appui d'un outil mis en place par un cabinet de conseil. Actuellement, il s'agit d'investir dans un lieu en capacité d'accueillir le projet.

Afin de structurer la démarche de projet et la mise en route de la Fabrique, un comité de pilotage a été constitué début 2014. Il est composé de cinq jeunes âgés entre 28 et 31 ans ayant tous un parcours significatif au sein du MRJC : quatre bénévoles, dont deux élus du territoire, et un salarié totalement dédié à ce projet. Il est accompagné dans ses démarches par le siège national, en particulier par la commission nationale Stratégie économique et l'emploi d'une chargée de mission dédiée. Il est aussi accompagné ou relayé par des commissions locales (rénovation, animation et communication). L'enjeu du comité de pilotage est que le projet puisse perdurer dans le temps; d'autres instances seront alors créées pour animer la Fabrique. La démarche de co-construction utilisée dès le début du projet ainsi que la conservation de la fonction gestion par le niveau national ont, notamment pour objectif de permettre cette pérennisation.

3 - L'INNOVATION : UN PROJET AU CROISEMENT DE POLITIQUES SECTORIELLES

Dans le champ économique et social, il est difficile d'être fondamentalement innovant car le secteur n'est pas vierge. Il existe déjà de nombreux équipements, services, dispositifs qui ont été mis en place au fil des années pour répondre à des besoins qui n'étaient pas encore ou mal couverts. Ce n'est donc pas un hasard si beaucoup d'innovations actuelles ne reposent pas sur une invention radicalement nouvelle.

Il apparaît en effet que l'innovation sociale résulte aussi d'un positionnement hors des cases préétablies ou, plus exactement, au croisement de plusieurs cases. Toute la difficulté pour un certain nombre d'innovations est de se situer à l'intersection de différentes politiques sectorielles ; ce qui constitue un obstacle de taille pour les « innovateurs » désireux que leur action soit reconnue et financée par les pouvoirs publics. Ces derniers, dont le fonctionnement est essentiellement sectoriel, peuvent en effet avoir tendance à se renvoyer la balle.

Ainsi, les innovations présentées dans ce chapitre illustrent le croisement entre les secteurs de la petite enfance et de l'intervention sociale (E2S Développement), entre l'économique et le social (les Imaginations Fertiles), entre l'agriculture biologique et l'insertion sociale (le Réseau cocagne), entre le sport adapté et la santé-vieillesse (Siel Bleu), entre le luxe et l'insertion des femmes en difficulté (Tissons la Solidarité).

Ces innovations prennent appui sur la créativité qu'engendre la rencontre entre des professionnels, voire des institutions, peu habitués à travailler ensemble. L'instauration de modalités de coopération et de dialogue entre ces secteurs est donc indispensable. Elle met en évidence la figure du porteur de projet qui s'apparente à ce que les sociologues des organisations ont appelé « le marginal sécant ».

Autrement dit, pour que le projet réussisse, il faut un ou des individus capables de parler les langages et de comprendre la culture de chacun des secteurs concernés.



E2S DÉVELOPPEMENT



E2S Développement est une Société coopérative et participative (Scop) qui inscrit ses activités dans l'ingénierie, la création et la gestion de modes d'accueil solidaires. Elle est agréée Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale. Elle a été fondée en 2012 à Montreuil dans le département de la Seine-Saint-Denis. Elle compte aujourd'hui dix-sept salariés et neuf associés.

Un projet né de la réflexion de deux professionnels de l'insertion

ESD Développement est le fruit de la réflexion de deux travailleurs sociaux : Olivier Gastou et Valérie Malhouitre. Ils avaient auparavant collaboré ensemble dans une association (Association Mosaïques IDF à Romainville en Seine-Saint-Denis), respectivement en tant que directrice de l'association et chargé de mission dans le champ de l'insertion. C'est à la suite de cette première expérience commune qu'a germé l'idée de mettre en place un projet d'utilité sociale dans les quartiers.

Militants du mouvement coopératif, ils voulaient mettre en place une Scop et non pas une association car, pour eux, les Scop sont beaucoup plus démocratiques que les associations en termes de gouvernance. Dès lors, un diagnostic leur a permis de se rendre rapidement compte de l'existence d'un besoin social non-satisfait dans ce domaine, auquel ils avaient déjà été confrontés dans leurs activités précédentes.

Le constat issu de leur diagnostic était que le premier frein à l'insertion des femmes est lié au problème de mode de garde. En effet, de par leurs activités, ils avaient fait le constat suivant : **« Les mamans en démarche d'insertion et qui ne travaillaient pas n'avaient pas de possibilités de faire garder leurs enfants, puisqu'il y avait vraiment un manque important de places dans les crèches classiques. Et puis, les crèches privées priorisent plutôt des familles biparentales dont les deux parents travaillent et qui ont de gros revenus. Du coup, toutes ces mamans solos ne pouvaient même pas se libérer du temps pour aller au moins une demi-journée ou deux jours par semaine pour faire des démarches »**. À partir de ce constat, ils ont réfléchi à la conception d'outils pouvant être mis au service des différents acteurs de l'accompagnement social et professionnel sur les territoires politiques de la ville.

D'une solution existante en milieu rural à sa transposition dans les centres urbains

Pour faire face à ce besoin social décelé, les deux travailleurs sociaux se sont inspirés des « bébés-bus » qui existent en zone rurale. Ces bus passent de village en village et proposent une journée de garde et d'accueil à des mamans pour leur permettre de dégager du temps pour leurs propres activités. Ils ont donc adapté ce concept de bébés-bus,

avec l'aide des services de protection maternelle et infantile (PMI) du conseil départemental de Seine-Saint-Denis, en des crèches itinérantes sur deux villes jugées prioritaires de Seine-Saint-Denis, à savoir Montreuil et Bondy. Les crèches itinérantes comprennent des espaces complets de puériculture : table à langer, sanitaires (WC portatif), cuisine (où on peut faire chauffer les repas), espace repos complémentaire et espace d'accueil des familles. Ces crèches sont donc des camping-cars aménagés pour l'accueil des enfants en âge de marcher. Mais dans la pratique, ils servent d'appui logistique à E2S Développement dans la mesure où les structures d'espaces d'accueil du jeune enfant ne disposent pas toujours des infrastructures de puériculture (point d'eau, cuisine).

Une mise en place facilitée par une reconnaissance par les acteurs politiques et institutionnels du territoire

À la suite de l'élaboration de ce projet pour faire face à la difficulté de garde des enfants des familles en difficultés financières, les acteurs ont pu très vite créer une Scop. La concrétisation de leur projet d'intervention sociale n'a rencontré, selon les auteurs, aucune difficulté. Ce succès tient au fait qu'ils disposaient d'un important réseau sur le territoire où ils sont intervenus : **« Nous n'avons pas rencontré de freins lors de la mise en place de notre Scop, ce qui était intéressant et plutôt facilitateur. Nous sommes intervenus sur un territoire où nous avons déjà une reconnaissance du travail de l'association dans laquelle j'étais directrice pendant dix ans. Nous avons pu ré-interpeller les mêmes partenaires financiers au niveau du département, du territoire d'Est-Ensemble.»**

E2S Développement a donc démarré son activité en Scop en février 2012. La première crèche est devenue effective en novembre 2013 dans la ville de Montreuil et la seconde a été mise en place à Bondy en janvier 2015.



Crédit photo : @ E2S DEVELOPPEMENT

Deux pôles mais trois types d'activités innovantes

La crèche itinérante fonctionne comme une crèche classique avec un agrément PMI (protection maternelle et infantile). Elle accueille, sur chaque quartier où elle est implantée, quinze enfants les lundis et mardis, et quinze autres les jeudis et vendredis. À chaque fois, dans la crèche, on trouve cinq professionnelles de la petite enfance (auxiliaire de puériculture, éducatrice de jeunes enfants, agents spécialisés petite enfance et agent polyvalent).

À la suite de la crèche itinérante (bébé-car), E2S Développement a développé, toujours en partenariat avec les territoires concernés, deux autres types d'activités dans le domaine de la petite enfance : la garderie éphémère et les ateliers Soli 'mômes. Toujours dans le même domaine, le multi-accueil solidaire verra bientôt le jour.

Grâce à la crèche itinérante, la Scop a en effet été sollicitée par les acteurs locaux pour réaliser des garderies lors d'évènements ponctuels comme des fêtes de quartier, des forums d'emploi, etc. La Scop a répondu favorablement à cette sollicitation. Ce qui a conduit à la création de garderies éphémères événementielles. Sur le principe, la garderie éphémère fonctionne sur la base d'un binôme. Chaque binôme est constitué d'une éducatrice de jeunes enfants et d'un agent spécialisé petite enfance. Les binômes transforment une salle polyvalente en un espace d'accueil du jeune enfant, puis accueillent les enfants sur une demi-journée de trois heures. A partir des garderies éphémères ponctuelles (événementielles) sont nées les garderies éphémères régulières qui se traduisent en une intervention hebdomadaire au sein des centres sociaux.

Ainsi en janvier 2015, la Scop avait une équipe qui travaillait sur quatre centres sociaux les lundis, mardis, jeudis et vendredis. Pendant ces demi-journées, les garderies éphémères accueillent douze enfants, les inscriptions étant gérées par les centres sociaux. A ce jour, la structure dispose de 3 équipes et gère des garderies éphémères sur 8 territoires des départements de Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne, soit 12 lieux d'interventions.

Les ateliers Soli'mômes, quant à eux, sont nés de l'expérience que la structure a eue en travaillant avec une maison de quartier : **« Un centre social sur Pantin nous a sollicité pour mettre en place des ateliers « ABDC des BB », qui durent une heure, une fois tous les 15 jours, ce sont des ateliers autour du langage, en présence du parent et de l'enfant. Le projet est constitué d'une intervention par un prestataire autour de la motricité et du langage et du langage et du jeu.**

De la rencontre de beaucoup de familles allophones en difficulté, est née l'idée de créer un atelier où le parent et l'enfant sont davantage en contact, et de travailler le soutien à la parentalité. »

Dès lors, E2S Développement a approfondi la réflexion sur ces ateliers et a mis en place les ateliers Soli 'mômes, qui réunissent parents et enfants autour du langage et du jeu. Le but de ces ateliers est de favoriser le lien entre les parents et les enfants et de prévenir les

difficultés d'apprentissage du langage. Ils ciblent les enfants qui fréquentent la Garderie Ephémère et qui n'ont jamais connu ni de collectivité, ni de temps de socialisation. Concrètement dans ces ateliers, les parents et les enfants apprennent à jouer par le biais du langage. Ce qui leur permet de découvrir le vocabulaire de la langue française. Cette activité renforce donc la parentalité et prépare l'enfant à l'entrée à l'école maternelle.

Face au constat que deux jours de garde par semaine restent insuffisants aux parents pour mener des démarches d'insertion, E2S Développement est en train de concevoir un troisième projet : **un multi-accueil solidaire**. En effet, la structure est en train de finaliser l'ouverture de ses deux premiers multi-accueils solidaires qui seront des crèches plus classiques à temps plein avec toujours cette spécificité que sont les places dédiées. En l'état actuel du projet, la moitié des berceaux, dits d'insertion, sera réservée à des mamans en démarche d'insertion. Ces places seront dès lors à disposition des acteurs de l'insertion pour orienter des familles qui vont soit entrer en formation ou soit faire des démarches professionnelles.



Crédit photo : @ E2S DEVELOPPEMENT

Une co-construction permanente entre professionnels de la petite enfance et de l'insertion sociale

Ce projet d'intervention sociale présente deux caractéristiques qui sont au cœur du processus d'innovation sociale qu'il initie. La première d'entre elles est la démarche de co-construction que les concepteurs définissent comme le fondement de leur activité. En effet, sur chaque territoire où elle intervient dans le cadre de ses activités, la Scop travaille étroitement avec les acteurs locaux de la petite enfance et de l'insertion sociale et professionnelle pour, dans un premier temps, déceler les besoins sociaux auxquels ils doivent répondre ; et ensuite pour construire des solutions tenant compte des spécificités du territoire. Elle est donc dans une démarche de co-construction, qui confère une certaine légitimité à ses activités sur les territoires et facilite l'adoption et l'acceptation des solutions par les différents acteurs du territoire. Cette démarche empêche donc la structure d'être dans une logique de simple reproduction de sa « solution » initiale, mais

l'oblige à être à la recherche constante d'une solution spécifique.

La seconde caractéristique repose sur la capacité des porteurs du projet à faire travailler ensemble des professionnels aux impératifs très souvent divergents. En effet, les professionnels de l'insertion sociale et professionnelle et ceux de la petite enfance ne poursuivent pas forcément les mêmes objectifs : **« Ce qui est très compliqué, c'est de faire travailler ensemble les acteurs de l'insertion, du social, de l'emploi et de la petite enfance. Il faut savoir que la petite enfance est un monde à part, et que l'insertion sociale et professionnelle est aussi un monde à part. Mêler les professionnels de l'insertion sociale et professionnelle et ceux de la petite enfance, est quelque de chose qui n'est pas évident. Nous y arrivons petit à petit parce que dans tous nos projets, nous essayons de faire travailler les professionnels de ces deux champs. Cela leur permet de s'ouvrir et d'avoir une vision globale, de ne pas s'axer uniquement sur le parent ou sur l'enfant mais de prendre les deux en compte ».**

Cette volonté de « collaborer avec » et de faire collaborer les acteurs locaux est visible au niveau de la gestion des places dans les crèches. Cette gestion est faite dans le cadre d'une commission : la commission de suivi et d'attribution des places. Elle se réunit deux fois par an au siège d'E2S Développement à Montreuil. Elle est composée par tous les acteurs ayant participé à la co-construction : les centres sociaux, les services sociaux de la caisse d'allocations familiales, les missions locales, etc. Elle décide de l'attribution des places dans les crèches, des renouvellements ou, au contraire, de la fin des contrats et des nouvelles orientations à suivre.

Une stratégie de développement en Ile-de-France

Le modèle économique de E2S Développement repose sur un soutien financier de l'Etat, du Conseil régional, du Conseil départemental, de la Communauté d'agglomération « Est Ensemble », de la ville de Montreuil, de la Caisse d'Allocations Familiales. Par ailleurs, la Scop a bénéficié de soutiens privés (Fondation de France et Fondation AG2R LA MONDIALE) Elle est également obligée de soumissionner à des marchés publics de mise en place de nouvelles crèches afin d'assurer son propre développement économique. Elle vise ainsi un essaimage de la formule de crèches itinérantes en Ile-de-France.

Parallèlement, la structure collabore avec les deux autres Scop petite enfance situées en Ile-de-France : Les Petits d'Hommes et AGAPI. Cette collaboration vise à mutualiser les compétences des trois Scop en vue de se doter d'une centrale d'achat commune aux trois coopératives et de mutualiser leurs investissements et ainsi de réduire leurs coûts de fonctionnement.



LES IMAGINATIONS FERTILES



Créée en 2011 sous forme associative, puis transformée en Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) en 2013, la structure Les Imaginations Fertiles gère et anime au sein d'un collectif le site du Multiple situé au centre de Toulouse. C'est un projet urbain dédié à la promotion de l'innovation sociale, créative et technologique pour une coproduction des connaissances, des biens et des services. Concrètement, il s'agit de favoriser le travail collaboratif des entrepreneurs en économie sociale et solidaire et des artisans locaux. Le collectif rassemble plus de 60 entreprises et porteurs de projets dans le champ de l'entrepreneuriat sociale et de l'artisanat.

Quatre fondatrices et une association

Les quatre co-fondatrices sont issues de formations et de professions différentes. L'une travaillait dans des fonctions marketing dans le secteur de la presse, mais était en reconversion professionnelle. La seconde exerçait dans le développement territorial. La troisième était journaliste de formation et portait un projet d'événementiel éco-responsable. Enfin, la dernière avait une formation de designer et réfléchissait aux moyens de valoriser les matériaux et savoir-faire locaux en matière d'artisanat d'art par le design. Si certaines d'entre elles avaient eu l'occasion de se croiser, elles ne se connaissaient pas toutes les quatre. C'est le service Économie Sociale et Solidaire de Toulouse Métropole qui a fait le lien. À partir de là, elles ont décidé de profiter de leur complémentarité pour dessiner un projet commun. Pour cela, elles ont fondé l'association La Serre.

En réalité, malgré leurs profils différents, leurs réseaux se recoupaient autour du champ de l'économie sociale et solidaire. Surtout, elles se sont très vite accordées autour de valeurs communes privilégiant l'innovation sociale, le développement durable et un autre rapport au travail :

« C'était un peu à 180 degrés d'une économie classique qui est productiviste et capitaliste et qui s'en fiche un peu des impacts qu'elle peut avoir sur la société. On était très idéalistes mais en même temps on sentait qu'on avait une force de travail, des compétences qui pouvaient nous amener à porter un projet ambitieux. »

C'est pourquoi les fondatrices furent à l'origine de la création d'une association visant à préfigurer la mise en œuvre de leur projet commun. Il s'agissait alors de créer un tiers-lieu doté de bureaux, d'ateliers de fabrication et d'espaces événementiels afin de permettre aux acteurs intéressés de partager leurs réseaux et de professionnaliser leur démarche. Il était supposé que le partage d'un tel lieu pouvait être générateur de projets innovants.



Crédit photo : @ Les Imaginations Fertiles

Le montage du projet : un investissement en temps

L'élaboration d'un projet innovant suppose un investissement en temps. Or, un tel investissement n'est pas évident dans la mesure où il s'agit d'un temps non rémunéré, l'activité n'ayant pas commencé. Dans le cas des quatre fondatrices, cet investissement s'est opéré dans le cadre de bifurcations professionnelles. En fait, cela a contraint les porteuses de projet à « inventer » des modalités hybrides de gestion de leur temps, de façon à mixer des temps rémunérés dans le cadre d'un emploi hors des « Imaginations Fertiles » (saliariat ou missions de prestations de service pour une autre structure) et des temps indemnisés par les allocations chômage. Cet équilibre instable a permis de faire avancer le projet, même si la charge de travail était très importante :

« On se disait que ça allait prendre trop de temps, on n'allait vraiment pas y arriver, à continuer de cette façon parce qu'on travaillait beaucoup quand même. C'était difficile. (...) Avoir une double activité, c'était compliqué, on était beaucoup sur le terrain, beaucoup à faire des enquêtes, beaucoup à monter des dossiers, à rechercher des fonds auprès des fondations et puis on commençait à travailler sur le PTCE... »

Un projet innovant ne naît pas du jour au lendemain. Or, les missions ou les indemnités liées au chômage ne durent qu'un temps ; ce qui nécessite un fort investissement bénévole dans le projet. Dans le cas présent, c'est l'obtention d'un financement dans le cadre du Fonds Social Européen et d'un abondement de la Fondation MACIF qui a permis aux fondatrices d'assurer la jonction avec le démarrage réel de l'activité en 2014.

L'adoption d'un nouveau statut : de l'association à la SCIC

Une innovation est amenée, progressivement, à se structurer. Au départ, comme beaucoup d'innovateurs relevant de l'économie sociale et solidaire, les fondatrices avaient opté pour le statut associatif compte

tenu de la souplesse qu'autorise ce dernier. Mais en 2013, avec l'aide de l'union régionale des SCOP, elles ont fait le choix de transformer l'association en une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) afin que le statut juridique soit plus en adéquation avec la nature entrepreneuriale de leur projet.

« Nous ne voulions pas être une association, nous voulions être une entreprise. Pour nous, c'était un peu symbolique mais une SCIC c'est un peu entre l'entreprise et l'association avec une dimension intérêt général. Ça nous semblait très intéressant d'avoir toutes les parties prenantes associés à la gouvernance d'une entreprise et que ce soit une entreprise partagée. »

C'est pourquoi elles ont adopté le statut de SCIC permettant d'introduire une dimension d'innovation souvent considérée comme essentielle par les tenants de l'économie sociale et solidaire : une gouvernance associant l'ensemble des parties prenantes. Ce type de gouvernance fondé sur la coopération entre les sociétaires, qui sont à la fois clients et usagers, ne fait qu'inscrire dans les statuts même de la structure une dynamique censée générer de l'innovation. Cette dynamique repose sur la coopération et la co-construction entre différents acteurs ayant un projet collectif commun au service du territoire.

Une dynamique d'innovation basée sur la coopération

L'hypothèse sous-jacente au projet est que la créativité naît de la coopération entre des acteurs qui, ainsi, se sentent moins bridés par les contraintes institutionnelles. Le lieu dans lequel est implantée la SCIC (« Le Multiple »), tout comme les espaces de coworking, sont donc conçus pour faciliter la rencontre entre des professionnels et des personnes a priori très différents les uns des autres : designers, artisans, consultants, sociologues... L'accueil dans le même lieu de l'association Artilect, un Fab Lab dans le domaine du numérique, ne fait que renforcer cette dynamique. Le Fab Lab a en effet pour vocation d'accueillir des professionnels mais également des amateurs désireux d'utiliser des outils dans le but de concevoir des objets. Cette présence dans un même espace d'entités relevant de l'innovation sociale mais également technologique favorise une dynamique de travail collaboratif facilitatrice de rencontres improbables.

De ces rencontres, les « Imaginations Fertiles » en ont tiré un savoir-faire et des méthodologies permettant d'animer les coopérations et de mettre en place des plateformes de projets susceptibles de produire de l'intelligence collective... et créatrices d'emplois locaux.

« L'innovation, elle naît de l'inconnu et de ces rencontres, du décroisement. Et ensuite, par de la méthodologie. Mais c'est lié à la démarche participative qui rencontre la méthodologie de design de service, qui part de l'expérience usagers et utilisateurs pour impliquer l'utilisateur bien en amont dans la définition et dans le test de ces nouveaux services ou produit. C'est aussi l'autre partie de l'innovation : être dans le faire directement pour tester, pour valider, pour voir si ça marche, et ensuite

on revient en arrière dans la définition du concept et ça fait une boucle qui avance. A un moment, il faut accepter de retourner un peu en arrière pour avancer ensuite et retourner tester sur le terrain pour voir si l'innovation marche, fonctionne et répond un réel besoin sur le territoire. En termes de méthodologie, c'est le croisement entre la méthodologie de design thinking et les méthodologies d'animation participative et de mobilisation des parties prenantes par le faire. C'est le fait de mettre en action tout de suite et pas forcément de conceptualiser, de théoriser. »



Crédit photo : @ Les Imaginations Fertiles

Un tel mode de fonctionnement conditionne la manière dont ce type d'innovation peut se reproduire et se diffuser. En l'occurrence, la duplication est facilement envisageable sur d'autres sites dans la mesure où elle repose sur une capacité à animer une mise en synergie entre des savoir-faire différents. Mais une telle duplication ne peut être envisagée qu'à une échelle restreinte. En effet, une condition du succès est l'appropriation du lieu par les entrepreneurs locaux et les citoyens. Dans cette perspective, l'innovation ne peut guère prendre racine si elle est « hors sol » : au-delà de l'effet de mode, elle nécessite en effet un travail préalable d'intermédiation et de rencontres qui permet, dans un second temps, une appropriation du lieu par les participants.

« Nous passons notre temps à mettre en relation les gens parce que nous connaissons très bien les projets, parce que nous faisons de l'accompagnement, parce que nous animons les rencontres. À force, nous sommes capable de créer des liens fins et qualifiés, je pense que c'est ça qui fait, en fait, l'innovation parce qu'après, la vie des projets, elle se passe sans nous. (...).

Depuis le début, nous animons une communauté. Donc sans elle, ça fait longtemps que nous n'aurions pas tenu non plus. Nous avons travaillé la communauté, les collaborations, les coopérations, les ponts, avant de travailler le lieu. Du coup, le lieu permet de concrétiser certaines actions et de donner une autre dimension. »

Un rôle catalyseur : la Métropole de Toulouse

Le projet s'est structuré au moment où la Métropole lançait un diagnostic territorial sur les besoins des structures de l'économie sociale et solidaire en matière de développement. Cela a permis aux fondatrices de constater le besoin d'un lieu pour mutualiser des moyens et des

compétences. Elles ont toutefois réalisé une étude de faisabilité pour valider ce diagnostic. Un comité de pilotage regroupant des élus de la Métropole et de la Mairie de Toulouse, des acteurs de l'économie sociale et solidaire et du design a été mis en place.

Puis, les quatre fondatrices ont alimenté leur projet par la visite de différents lieux en France : Darwin à Bordeaux, La Ruche à Paris, espace de coworking parisien dédié à l'entrepreneuriat social et à l'innovation sociale, les Mundos portés par Etic en Belgique, etc. Plus localement, les fondatrices ont été amenées à effectuer un travail de terrain, qui les a mises en lien, avec d'autres acteurs partageant les mêmes valeurs.

Une étape décisive a été la rencontre avec les élus et notamment avec le vice-président de la Métropole en charge du développement économique qui était aussi le président de la société d'économie mixte qui gère « les pépinières » à Toulouse. Il a cru dans le projet déposé et l'a défendu auprès du maire de Toulouse de l'époque. Ainsi, la Métropole a aidé à la recherche d'un espace dans lequel le projet allait pouvoir s'implanter. Elle a loué l'espace – un ancien magasin d'usine détenu par un propriétaire privé –, puis a signé une convention de mise à disposition du lieu à titre précaire avec la SCIC. Une telle caution a permis à la SCIC de ne payer qu'un loyer modéré, charge à cette dernière de financer elle-même ses équipements grâce à l'apport en capital des sociétaires, des emprunts, ainsi que du soutien de la Fondation AG2R LA MONDIALE pour le showroom.

Une reconnaissance nationale : le Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE)

Outre l'implication de la communauté d'agglomération, l'initiative n'aurait sans doute pas pu voir le jour si elle n'avait bénéficié de la labellisation PTCE. Les Pôles Territoriaux de Coopération Economique correspondent à un concept déposé à l'INPI et qui résulte lui-même d'expérimentations de diverses formes coopératives territorialisées. Surtout, ce concept de pôle a été repris par l'Etat qui en a assuré l'institutionnalisation et la diffusion. En l'occurrence, c'est le législateur – par la loi relative à l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 – qui a donné une assise réglementaire à ce mode de coopération territoriale. Dans son article 9, il a défini les PTCE comme un « regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, au sens de l'article 1^{er} de la présente loi, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable. »

En réalité, avant même la loi, l'Etat avait lancé un appel à projets doté d'une enveloppe de trois millions d'euros répartie sur la période 2013-2014. Puis un deuxième appel à projets avait été lancé en 2015. Les « Imaginations

Fertiles » ont été lauréats dès le premier appel à projets, bénéficiant ainsi d'un apport de 65 000 euros sur trois années. Mais au-delà du soutien financier important qui a permis de financer des salaires de manière plus pérenne à partir de janvier 2014, le label PTCE a été un signe de reconnaissance du travail effectué localement. Il a constitué un surcroît de légitimité vis-à-vis des acteurs locaux. D'autant plus que le Fab Lab hébergé sur le site a lui-même bénéficié d'un label Fab Lab dans le cadre d'un appel à projets national. Par conséquent, dans le cas des « Imaginations Fertiles », l'innovation locale s'est inscrite très rapidement dans une forme d'innovation promue et reconnue au niveau national par les pouvoirs publics qui ont cherché à en soutenir le développement.

Fragilités et stratégie de développement : une tension créatrice d'innovations

Lors des élections municipales en 2014, un changement de majorité politique intervient. Un tel changement modifie la relation sur laquelle était fondé le projet dans la mesure où ce dernier bénéficiait d'un soutien de la ville et de l'agglomération. Or, la nouvelle majorité a souhaité remettre en cause la convention liant la Métropole au propriétaire privé du site. Cet événement démontre la fragilité de toute innovation qui peut subir le retrait d'un ou plusieurs partenaires. Les fondatrices ont donc dû reprendre leur bâton de pèlerin pour démontrer le bien-fondé de leur projet aux nouveaux élus. Elles bénéficiaient toutefois d'un atout car leur reconnaissance nationale au titre du PTCE a contribué à leur conférer une légitimité et une visibilité. L'attrait constitué par le « Multiple » a permis de convaincre les élus de prolonger leur soutien sous une autre forme. En l'occurrence, ce soutien s'est traduit par un soutien non démenti sur le loyer payé par la SCIC, puis par la recherche d'un autre site, dans la mesure où le site existant (chez un propriétaire privé) ne permettait pas de développer un programme d'investissement ambitieux.



Crédit photo : @ Les Imaginations Fertiles

Le fait que la SCIC soit une jeune structure agile, en lien avec de nombreux partenaires, lui a permis plus facilement de s'adapter aux contingences locales. Elle a su réagir face aux contraintes qui se sont imposées à elle en explorant des pistes alternatives pour revoir son modèle économique d'origine.

« C'est la contrainte qui a créé l'innovation chez nous, que ce soit l'innovation des projets ou l'innovation en termes de modèle économique. Au départ, notre modèle économique reposait essentiellement sur la location au mètre carré, et comme nous n'avons pas pu aménager autant de surfaces que prévu, nous avons dû trouver d'autres ressources que ce soient des prestations de service, de la formation. Donc, nous avons développé tout un autre pôle d'activités, notamment de l'accompagnement à l'émergence de tiers lieu parce qu'on est venu nous voir. Nous avons hybridé notre modèle économique avec de nouvelles ressources pour équilibrer notre modèle. Un tiers : location, un tiers : prestation de services, un tiers : subvention sur des activités à fort impact social et des missions d'intérêt général par le biais de fondations. Aujourd'hui, nous allons relocaliser nos activités à horizon 2019 dans d'autres espaces localisés dans les quartiers prioritaires de Toulouse, c'est une nouvelle aventure qui commence. »



LE RÉSEAU COCAGNE



Le Réseau Cocagne « Cultivons la solidarité » est une association créée en 1999. Sa mission relève de l'Insertion par l'Activité Economique, champ du social réservé aux personnes particulièrement éloignées de l'emploi pour favoriser leur insertion dans la vie sociale et professionnelle par le biais de contrats de travail spécifiques. Le Réseau a pour objet de regrouper les Jardins de Cocagne signataires de la charte du Réseau Cocagne. Cette charte engage les jardins sur trois axes : économique, solidaire et environnemental. Pour cela, un jardin doit commercialiser sa production à des adhérents consommateurs sur un principe de paniers délivrés chaque semaine. Ce système de vente provient d'une volonté affirmée d'entretenir un lien avec les citoyens d'un territoire. Cependant chaque jardin garde une liberté car il peut diversifier ses moyens de vente. Un jardin s'engage aussi à faire travailler des personnes en difficultés socio-économiques. Enfin, pour répondre à l'axe environnemental, un jardin doit être certifié en agriculture biologique.

Chaque jardin est porté par une association locale qui adhère au Réseau Cocagne. Ainsi, la moitié des associations ont une autre activité parallèlement au maraîchage. En moyenne, un jardin accueille environ 40 personnes en insertion. Ces derniers sont encadrés par une équipe permanente composée d'un directeur et d'au moins un accompagnateur socioprofessionnel et d'un maraîcher (encadrant technique).

En 2017, le Réseau regroupe 94 jardins en activité et 121 entreprises solidaires avec plus de 4 000 salariés en contrats d'insertion, et plus de 800 salariés permanents, dont 26 employés au siège national du réseau.

En parallèle des jardins le réseau Cocagne développent d'autres activités :

- « Cocagne Innovation » : créé en 2009, ce label regroupe des initiatives en lien avec les Jardins de Cocagne, et dont les qualités sociales, environnementales et innovantes sont reconnues et validées par le Conseil d'Administration du Réseau Cocagne ;
- « Fleurs de Cocagne » : lancée pour la première fois en 2007 à Avignon, cette expérimentation vise à développer des exploitations horticoles produisant des fleurs biologiques, locales et solidaires, dans le respect de la Charte du Réseau. Un deuxième projet de ce type a ouvert en Ile-de-France en 2014 ;
- « Table de Cocagne » : depuis 2013, sont développés deux projets de restaurants bios proposant des plats de qualité, sains et savoureux cuisinés à partir des légumes bio du Jardin de Cocagne porteur de l'initiative ;
- « Planète Sésame » : depuis 2009, le Réseau Cocagne coordonne le développement et l'animation de ces traiteurs d'insertion. Ces structures présentent des activités et un projet d'insertion socioprofessionnelle intégrant par la même occasion des préoccupations environnementales.

En projet, la Maison Cocagne comprendra un jardin de Cocagne, une table de Cocagne, un centre de formation et le siège social de l'association.

Un porteur de projet qui veut réinventer le social

Jean-Guy Henckel est à l'origine du premier Jardin de Cocagne et plus tard du Réseau Cocagne. Educateur spécialisé de formation, il a eu le désir d'ouvrir une nouvelle voie à la réinsertion. Originaire de Franche-Comté, il se plait peu à l'école et il ne veut pas suivre la voie toute tracée qu'est l'usine Peugeot. Après s'être fait renvoyer de son lycée, il commence la formation d'éducateur spécialisé. Lors de ses stages, il rencontre plusieurs publics : enfants handicapés, jeunes filles en voie de prostitution, etc.

Mais c'est dans un Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale qu'il trouve son public. Au milieu des années soixante-dix, il est employé de l'association Julienne Javel à Besançon. Les premières crises industrielles touchent particulièrement cette région et J.-G. Henckel voit les personnes arrivant au CHRS changer de profil, passant de marginaux ayant choisi leur mode de vie à des victimes du chômage n'ayant pas le désir de vivre dans un centre d'hébergement. L'essence de son travail change et il voit que faire parler les gens de leurs problèmes ne les aide pas à les résoudre : « **Nous nous sommes vite aperçu que demander aux gens toute la journée qu'est ce qui les avaient rendu aussi malheureux, pourquoi ils en étaient arrivés là, n'est pas ce qui allait les sortir de là** ».

Il fallait réinventer le social. Quand beaucoup renoncent à chercher une solution à cette situation difficile, souvent violente, il va avec quelques collègues éducateurs prendre le pari de faire du social d'une autre manière. Ils créent une entreprise d'insertion : une menuiserie. Les pouvoirs publics les soutiennent et cela leur donne l'occasion de se développer et surtout d'initier un accompagnement des personnes en difficulté qui travaillent pour la menuiserie. Cet accompagnement deviendra un pilier de l'insertion par l'activité économique. En dix ans, l'association Julienne Javel se dote, en plus de la menuiserie, d'un centre de formation, de deux entreprises d'insertion, d'un secteur agricole et d'un service d'habitat adapté aux personnes en difficultés.



Crédit photo : © Roxane Jaffard

A travers le parcours de J-G Henckel, nous découvrons un personnage franc et tenace, ayant grandi sur un territoire difficile mais solidaire. Il se remplit de ce qu'il voit et souhaite apporter à son métier « **un petit supplément d'âme** ». Jeune, il voulait sillonner le monde et il a gardé ce côté visionnaire, celui de vouloir aller voir plus loin, au-delà des choses, des gens, du système. Il possède une grande volonté et une capacité à rester indigné. Mais l'indignation n'amène pas à la révolte : J.-G. Henckel veut expérimenter, il cherche du soutien, travaille avec les institutions et veut en comprendre les codes. Il a une démarche d'entrepreneur créatif le conduisant à s'entourer de personnes ressources soutenant ses projets.

L' « invention » du premier Jardin de Cocagne

C'est au début des années quatre-vingt-dix que J.-G. Henckel va commencer son projet Jardin de Cocagne. Il a déjà l'expérience de la réinsertion avec l'association Julienne Javel et la menuiserie, mais J.-G. Henckel va avoir le désir de plus s'implanter dans son territoire et de créer du lien social, tout en proposant du travail en réinsertion. C'est une époque où l'agriculture est en difficulté. L'insertion par l'activité économique n'existe pas encore légalement. J.-G. Henckel va alors se tourner vers le travail de la terre car il pense que ce dernier a des vertus particulières : « **Nous avons supputé que le travail de la terre avait une autre valeur que le travail classique.** »

Dans cette perspective, il se documente sur l'expérience en Suisse et au Japon de ces exploitations maraichères qui vendent des paniers de légumes biologiques à des adhérents consommateurs. Cette idée, il veut la transposer au social. Il rencontre les Jardins de Cocagne en Suisse et en reprend le nom. Il réfléchit à la mise en place de ce jardin social et il fait le pari de la mixité sociale. C'est-à-dire rassembler des gens de différents milieux, avec différents problèmes et les faire travailler ensemble.

Les Jardins de Cocagne étaient pensés. J.-G. Henckel a eu la tâche de les créer. Mais dans une société où l'insertion par l'activité économique n'existe pas encore, il est difficile de poser un cadre à ce projet. J.-G. Henckel va alors chercher du soutien. Acteur social depuis quinze ans sur le territoire, il a acquis une certaine légitimité et le gouvernement pousse à l'innovation faute de trouver une solution à la précarité qui augmente. Il présente son projet au Conseil général qui lui apporte un soutien financier, même s'il ne croit guère en ce projet. Puis il propose à la direction du travail « une expérimentation ». Il obtient de cette dernière une dérogation qui lui permet d'avoir des contrats aidés et donc de pouvoir accueillir des personnes en insertion.

Le premier Jardin se crée à Chalezeule, près de Besançon. J.-G. Henckel va apprendre que pour construire un projet en société, il est préférable que chaque parti trouve un bénéfice, ce qu'il appelle la « **convergence d'intérêts** ». Dans un premier temps, il avait trouvé un terrain dans une autre commune mais il s'était rapidement trouvé confronté à l'opposition forte du maire et des riverains ; il avait alors dû trouver un autre endroit

pour monter son jardin. C'est donc à Chalezeule qu'il s'installe, tout en ayant obtenu préalablement le soutien du maire. Ce dernier s'est en effet montré favorable au projet qui lui permettait de préserver les terres agricoles entourant le village.

Une fois le problème du terrain réglé, Jean-Guy Henckel recrute deux maraichers pour s'occuper de la production des légumes. Pendant toute la période de création du projet, il va parler de son projet pour convaincre et trouver des ambassadeurs qui viendront faire la promotion du projet et ainsi trouver des adhérents-consommateurs prêts à venir acheter les produits du jardin dès son ouverture. C'est donc par le bouche à oreille en mobilisant son réseau de connaissances qu'il se fera connaître dans la région. Ces premiers ambassadeurs sont un élément important dans la réussite du projet. L'adhésion au projet des collectivités locales et des citoyens de la région lui apporte une légitimité et lui permet d'avoir un nombre assez important d'adhérents consommateurs pour lancer le premier jardin.

Les « **borderline** » font la loi...

En 1991, ce sont les débuts de l'insertion par l'activité économique, il n'existe alors pas de véritable cadre juridique à ce mode d'intervention. Mélanger l'activité économique et l'intervention sociale apparaît alors comme quelque chose de nouveau. Lorsque Jean-Guy Henckel décide d'ouvrir le premier Jardin de Cocagne, il doit donc faire face à de nombreuses barrières institutionnelles. Les acteurs institutionnels avec qui il négocie sont partagés entre deux nécessités : d'une part, celle d'innover dans le champ du social pour apporter des réponses au nouveau contexte économique et d'autre part, celle de suivre les règles établies. Dans ce contexte, les marges de manœuvres restent faibles, il faut donc parfois agir en « **borderline** » pour sortir des sentiers battus, quitte à faire quelques entorses à la loi et réussir à mettre en place son projet : « **C'est-à-dire qu'à un moment donné, je ne travaille pas dans la loi. Enfin, bien sûr, je tiens compte des lois comme tout le monde mais dans l'esprit de la loi. Quand on s'occupe de publics en difficulté, c'est : qu'est-ce que je peux mettre en place pour essayer d'être plus efficace et plus efficient auprès de ces gens pour qu'ils puissent retrouver une vie décente, normale ou un boulot, etc. ?** »

Face à la détermination de Jean-Guy Henckel et de tous les porteurs de projets d'insertion par l'activité économique, ce sont finalement les institutions qui se remettent en question. Le succès de ces expérimentations oblige à repenser la loi. Ainsi, en 1998, Martine Aubry fait voter la loi contre les exclusions qui reconnaît l'insertion par l'activité économique et permet ainsi de mettre en place des contrats aidés pour les bénéficiaires de ce type d'intervention.

Une stratégie d'essaimage par le biais d'un Réseau

Au lancement du premier jardin, les médias se sont immédiatement intéressés à ce nouveau projet. Le contexte de montée du chômage et l'incapacité des pouvoirs publics à trouver des solutions, mais aussi les discours grandissants sur l'écologie et les problématiques environnementales,



faisaient du premier jardin de Cocagne une expérience emblématique répondant aux besoins du moment. Ainsi, le jardin a bénéficié d'une très grande couverture médiatique ; du journal de 20 heures sur TF1 à Canal+ ou Arte, toute la presse française et audiovisuelle s'intéresse au sujet. Cette très grande visibilité accordée au jardin attire une forte demande de la part d'agriculteurs, de collectivités, de gens en difficultés, de travailleurs sociaux, d'associations, de préfets, etc., qui souhaitent reproduire l'expérience. Désormais, tout le monde veut avoir son jardin de Cocagne. Les nombreuses sollicitations venant de toute la France oblige Jean-Guy Henckel à rapidement s'interroger sur la question de l'essaimage du projet : comment reproduire l'expérience en nombre mais sans la dénaturer ? Cette interrogation traversera les étapes du développement des jardins de Cocagne, de la création des jardins suivants, à la mise en place du Réseau Cocagne en 1999 jusqu'à aujourd'hui. Une des premières actions faite en ce sens fut d'instaurer une charte à laquelle chaque personne voulant ouvrir un jardin devait, et doit aujourd'hui encore, adhérer.

Face à ces nouveaux enjeux, Jean-Guy Henckel quitte ses fonctions dans son association à Besançon, endosse le rôle d' « essaimeur » et parcourt toute la France pour aider à l'installation de nouveaux jardins. Il prendra finalement la direction du Réseau Cocagne. Il faut alors réussir à adapter les jardins aux attentes et aux besoins de territoires qui ont des problématiques différentes de celles de la Franche-Comté.

« En fait, il faut mobiliser les pouvoirs publics, il faut mobiliser les adhérents, il faut mobiliser le citoyen, il faut mobiliser aujourd'hui les entreprises locales parce qu'on va chercher des fonds privés. Au service essaimage, ils reçoivent 150 demandes par an, nous en gardons en moyenne 7 ou 8, et ils mettent quand ça va très vite minimum 24 mois pour monter un jardin. Nous avons préféré un système de développement très contrôlé, trouvé 7 ou 8 bons projets sur des bons territoires et se concentrer dessus plutôt qu'en monter 80 à toute vitesse et qu'il y en ait plein qui ferment derrière. »

Au fur et à mesure des années, le système essaimage se perfectionne et se structure. Depuis le début de l'essaimage, Jean-Guy Henckel sait

s'entourer de professionnels compétents pour l'accompagner dans la construction de nouveaux jardins et la gestion du réseau.

« Nous vous aidons sur tout : comment construire le projet social, comment construire le budget prévisionnel, comment construire le programme culture, où acheter une charrue et un tracteur... Vous avez quelqu'un qui est là en permanence pour vous accompagner. [...]Une fois qu'ils ont fini le job, on coupe le ruban avec le maire. Après c'est l'autre équipe d'animation qui prend le relais, et là, quand vous avez des problèmes techniques, nous vous envoyons des ingénieurs agro. Quand vous avez des problèmes financiers, je vous envoie des sciences-po ou de l'ESSEC. C'est ce que j'explique aux équipes, quels que soient les problèmes que rencontre un jardin, il faut pouvoir y répondre. »

La diffusion de cette innovation ne se fait donc pas sans cadre. L'essaimage est très contrôlé. Ne porte pas le nom de jardin de Cocagne qui veut, c'est une marque déposée. Il faut accepter de se soumettre aux règles de fonctionnement définies par le Réseau. Néanmoins, les jardins gardent leur indépendance et contribuent à nourrir le Réseau par la mutualisation des savoirs. De plus, les plus anciens et les plus expérimentés du réseau servent de personnes ressources pour soutenir les nouveaux venus dans leurs démarches.

En parallèle du Réseau Cocagne, l'innovation conçue par les Jardins de Cocagne se propage sous de nombreuses formes comme par exemple la vente de paniers de légumes qui est aujourd'hui proposée aussi bien par des associations que par des entreprises. Certains privilégient la dimension biologique, d'autres la dimension territoriale ou encore sociale, mais beaucoup puisent dans le savoir faire des jardins de Cocagne. Cette nouvelle concurrence oblige donc aujourd'hui les jardins à s'interroger sur leurs pratiques et sur leur avenir, se remettre en question sans cesse pour rester le meneur. Mieux communiquer pour faire valoir la spécificité des jardins par rapports aux autres, développer plus encore la production et solliciter les entreprises locales et les fonds privés pour faire face à la diminution des subventions sont autant d'enjeux et de questionnements à relever pour l'avenir du Réseau.

La recherche de fonds : un enjeu pour la pérennité de Cocagne

Une des problématiques les plus importantes pour les jardins de Cocagne est celle du financement. En effet, un jardin a un budget de fonctionnement moyen de 500 000 euros auquel la production maraîchère ne participe que pour environ 25%. Les coûts de main-d'œuvre représentent la part la plus importante du budget, soit environ 80% des charges (30% pour l'encadrement et 50% pour le personnel en insertion). Les directeurs de chaque jardin de Cocagne passent donc un temps considérable à monter des dossiers de demande de subventions ou à rechercher des financeurs privés. Face à la crise économique et au désengagement des pouvoirs publics, cette activité devient de plus en plus difficile, d'autant que la concurrence est de plus en plus forte. La nécessité de trouver d'autres modes de financement

devient donc une évidence.

« Donc nous avons créé une société commerciale pour chercher des investisseurs et un fond de dotation pour multiplier les contacts avec les fondations privées. Nous avons inventé un principe : plutôt que de dépendre des pouvoirs publics, nous travaillons avec les pouvoirs publics, avec les citoyens, avec les entreprises. Nous sommes ce que j'appelle un acteur de la réconciliation entre ces trois vecteurs-là, qui ne s'entendent pas très bien. Autour de nos projets, nous mobilisons aussi bien par les citoyens, par les pouvoirs publics, que par les entreprises. Et en fait, c'est ça un peu nos clés stratégiques pour l'avenir. »

Dans ce contexte, le Réseau représente un atout majeur pour les jardins. Ainsi, deux personnes sont employées en permanence pour rechercher de l'argent. La notoriété de Cocagne a permis au fil des années de construire des accords avec beaucoup de grandes entreprises. Ainsi, les fondations de ces entreprises peuvent faire le choix, plutôt que de financer un seul jardin, de financer le Réseau Cocagne qui se charge ensuite de reverser les fonds là où c'est nécessaire.

Le Jardin du Limon et La Maison de Cocagne (Vauhallan, 91)

Le site d'implantation du Jardin de Cocagne du Limon est l'ancienne ferme de la communauté bénédictine sur le territoire de l'abbaye Saint-Louis du Temple qui se situe dans la commune de Vauhallan (2 000 habitants), laquelle est l'une des dix communes de la communauté d'agglomération du plateau de Saclay. L'emplacement a été mûrement réfléchi, le territoire "dévolu à la recherche" accueillant grandes écoles, universités et entreprises. Le jardin du Limon est un Jardin de Cocagne à grande échelle qui doit servir de terrain d'expérimentation pour tester les innovations à dupliquer dans l'ensemble des Jardins de Cocagne».

Au-delà du Jardin, ce lieu vise à accueillir la Maison Cocagne qui est un projet initié de longue date. Il a été pensé par un noyau d'adhérents et d'administrateurs de l'association du Réseau Cocagne depuis une dizaine d'années. Le projet de Maison Cocagne comprend la mise en place d'un centre national de formation ainsi que des solutions d'hébergement pour les équipes d'encadrement des Jardins de Cocagne et les porteurs de projets. La création d'un restaurant biologique « Table de Cocagne » proposera en outre différents types de restaurations.

Dans un contexte où les aides l'Etat diminuent et la concurrence augmente dans le secteur des produits bio, la Maison Cocagne se présente comme une vitrine du Réseau Cocagne. Elle se veut un lieu d'accueil pour les formations internes ou externes, un endroit qui facilite la communication : présentation aux nouveaux porteurs de projets, lieu de rencontres et d'échanges pour tous les Jardins de Cocagne, lieu de promotion pour les partenaires publics ou privés...



SIEL BLEU



Siel Bleu est un groupe associatif présent dans toute la France, qui propose des programmes basés sur l'activité physique adaptée « comme outil de prévention et de bien-être » et intervient à ce titre auprès d'un public de personnes âgées (allant de personnes très autonomes à des personnes très dépendantes), à domicile ou en établissement, de personnes handicapées et de personnes atteintes de maladies chroniques ou de pathologies lourdes.

A l'origine, deux étudiants en stage en maison de retraite...

Siel Bleu a été créé en 1997 par deux enseignants de sport, Jean-Daniel Muller et Jean-Michel Ricard, suite à leurs études à la faculté de Staps de l'université de Strasbourg. Le point de départ correspond à leur stage de fin d'études effectué en maison de retraite au cours duquel ils observent l'impact de l'activité physique adaptée sur les personnes âgées résidentes. Ce stage s'est avéré un succès donnant toute satisfaction aussi bien aux gestionnaires des établissements qu'aux personnes âgées elles-mêmes, les conduisant à poursuivre dans cette voie de l'activité physique adaptée.

Les deux étudiants ont en quelque sorte créé le besoin, ils l'ont fait émerger. Comme si la question de l'activité physique des personnes âgées (puisque c'est avec ce public que tout a commencé) ne se posait pas alors : le besoin est réel mais pas pris en compte et aucune réponse de ce type n'est alors apportée. L'idée d'utiliser l'activité physique comme un outil thérapeutique à part entière est une idée nouvelle à ce moment-là. Depuis des études ont été menées et son utilité et son efficacité ont été démontrées.

Il s'agit d'une idée qui a donc émergé d'une pratique et qui s'est traduite en un secteur d'activités aujourd'hui proposé par d'autres structures en France. Au-delà des conditions d'émergence de Siel Bleu, l'origine de l'association est indissociablement liée au binôme formé par les deux fondateurs. Jean-Michel Ricard et Jean-Daniel Muller se sont lancés dans l'aventure ensemble, bénéficiant ainsi de la complémentarité de leur personnalité et de leurs compétences. Ainsi, l'un est plus investi sur le développement de la structure et les relations extérieures, tandis que l'autre se focalise sur la gestion opérationnelle de Siel Bleu.

Une innovation mêlant activités physiques, vieillissement et lien social

Quand l'idée prend forme à la fin des années quatre-vingt-dix, la notion d'activités physiques adaptées est préexistante. Le terme est né au Québec dans les années soixante-dix, puis s'est développé progressivement en France au sein des formations universitaires en Staps. L'originalité des fondateurs de Siel Bleu est cependant d'avoir

appliqué ce concept auprès d'un public jusqu'alors peu concerné par ce type d'activités – les personnes âgées dépendantes – et dans des lieux – les maisons de retraite – dans lesquels il est peu coutumier d'avoir des animations, encore moins des animations orientées vers l'activité physique. Par conséquent, l'idée de proposer du « sport » – certes adapté – dans les maisons de retraite ne correspond pas à une pratique allant de soi, d'autant que les budgets animation dans les établissements d'hébergement sont généralement réduits à leur portion congrue. Autant le lien entre troisième âge et animation est établi depuis de longue date, autant la réponse au problème de la dépendance des personnes âgées est plutôt axée sur la prise en charge et la médicalisation.

L'autre caractéristique novatrice propre à Siel Bleu est que la réponse proposée n'a pas pour seule finalité l'activité physique adaptée. Il s'agit certes de permettre à des personnes âgées d'avoir accès à une activité physique régulière, mais il s'agit aussi de recréer du lien social. Selon le site Internet de l'association, « **la création de cette organisation à but non lucratif a pour objectif de faire reculer la dépendance et de maintenir les liens sociaux à l'aide de l'activité physique** ». Par conséquent, l'association n'est pas positionnée sur la santé au sens strict du terme, mais sur la problématique du lien social. D'ailleurs, il est significatif que le logo de l'association intègre un sourire stylisé sur fond bleu.

L'innovation réside donc dans l'identification d'un créneau d'activités qui ne correspondait pas aux pratiques sectorielles existantes, à savoir les pratiques sportives, les pratiques de soins et les pratiques d'animation. Pour autant, l'idée originelle de Siel Bleu n'est pas radicalement nouvelle au sens où elle correspond à une nouvelle articulation entre les trois types de pratiques mentionnées. Le terrain n'étant pas complètement vierge, les porteurs de projet ont dû batailler pour convaincre de la pertinence d'une activité quelque peu hybride.

La crédibilisation du projet : une logique crescendo

La transformation de l'idée en une réalisation à plus grande échelle susceptible de permettre une activité salariée était loin d'être acquise. En effet, les deux porteurs de projet partageaient avec plusieurs handicaps. D'une part, en tant que jeunes (ou anciens étudiants), ils ne bénéficiaient pas de légitimité professionnelle. D'autre part, l'expérience positive résultant d'un stage de fin d'étude ne constitue pas non plus un important facteur de crédibilité vis-à-vis de l'extérieur. Ce manque de légitimité est également à relier au fait que, plus généralement, le secteur des activités physiques adaptées est encore peu connu au sein du champ des pratiques sportives.

Les deux porteurs de ce projet ont donc pris leur bâton de pèlerin pour rechercher des financements possibles – auprès des collectivités locales, conseils généraux et mairies – qui leur auraient permis d'exercer leur activité dans les maisons de retraite. Dans un premier temps, ils ont inévitablement essuyé beaucoup de refus. Ils finissent par obtenir

un rendez-vous avec le président du conseil général du Bas-Rhin à la suite d'une rencontre informelle lors du bal des pompiers. Il s'agit là d'une des anecdotes fondatrices de la création de Siel bleu qui démontre l'importance jouée par les contacts et opportunités pour réussir à convaincre la bonne personne. Ce moment est aussi présenté comme le moment déclencheur, celui qui a permis à l'activité de démarrer et de prendre de l'ampleur.

Ainsi, Jean-Daniel Muller et Jean-Michel Ricard obtiendront de pouvoir mettre en œuvre un programme d'activités physiques adaptées, durant six mois, dans dix maisons de retraite du département du Bas-Rhin. Durant ces six mois, ils ont pu faire leurs preuves et ont obtenu un grand succès auprès des personnes âgées. En effet, un des fondements de l'identité de Siel Bleu est ce qu'on pourrait appeler « la preuve par l'action » : la crédibilisation de l'action au départ est passée par les bénéficiaires de l'action, leur famille ainsi que le personnel des établissements, qui se sont mobilisés pour faire perdurer l'action au-delà des six mois d'interventions programmées. Il s'agit là d'une anecdote fondatrice de l'association, qui fait partie intégrante du récit de l'histoire de l'association et qui témoigne de la force d'une innovation prenant appui sur les « usagers », avec l'aide de la presse quotidienne régionale pouvant constituer une utile caisse de résonance.

Cette crédibilité acquise, les fondateurs ont poursuivi leur stratégie de développement hors de leur département d'origine. Ainsi, un important travail de démarchage a été effectué pour convaincre d'autres institutions et d'autres structures pour personnes âgées de faire intervenir Siel Bleu. Aujourd'hui, Siel Bleu est présent dans tous les départements français sauf en Corse, le siège social étant à Strasbourg. Son organisation territoriale suit un découpage de la France en dix « interrégions », avec un responsable par « interrégion » (qui coordonne le développement, l'administratif, les ressources humaines), un responsable sur chaque département et les chargés de prévention. Siel Bleu est également présent en Europe, notamment en Belgique, Espagne et Irlande.



Crédit photo : © Manon Kaupp

Une stratégie de développement et d'élargissement de son périmètre

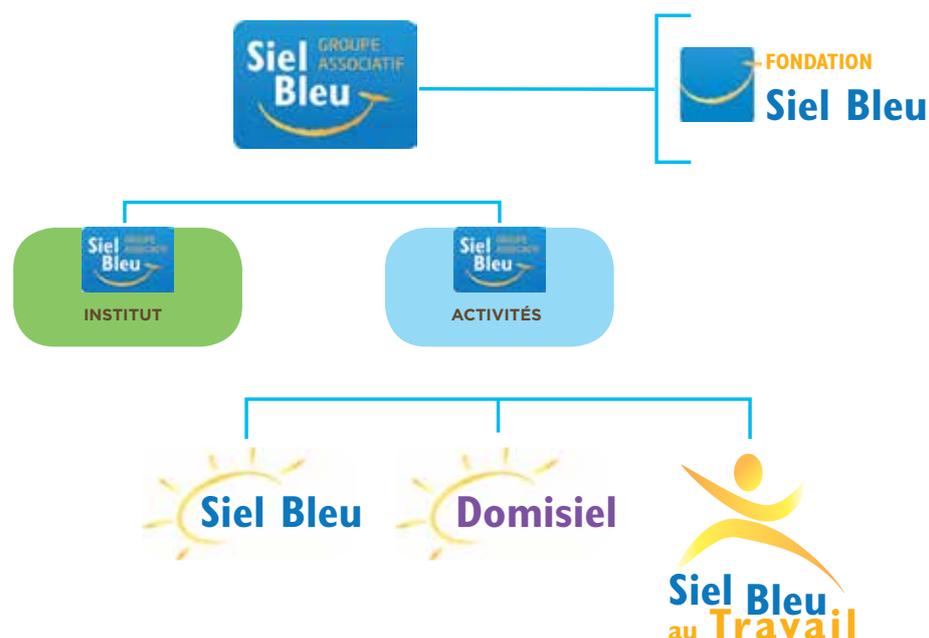
Siel Bleu s'est donc appuyé sur un développement territorial en s'appuyant sur le financement de conseils généraux et de structures gérontologiques demandeuses de prestations. Les conseils généraux étant de plus en plus contraints dans leurs financements, Siel Bleu a également démarché d'autres types de financeurs potentiels, comme les caisses de retraites, les fondations, les assureurs...

Une stratégie de développement engendre une prise de risques dès lors que les financements restent aléatoires. Dans le cas présent, la prise de risques a été limitée car Siel Bleu a bénéficié d'un contexte politique favorable compte tenu de son positionnement sur un secteur d'activités à but non lucratif. Il a en effet pu s'appuyer sur la politique gouvernementale des « emplois jeunes » - puis plus tard des « emplois d'avenir » - qui ont été autant de mesures contribuant à amoindrir le coût de la masse salariale, donc le coût de la prestation. Cette forme de subventionnement public a accompagné la croissance de la structure jusqu'à ce que son activité devienne pérenne.

Au fil de son développement, l'innovation originelle a vu ses frontières s'élargir pour recouvrir l'ensemble du champ des activités physiques adaptées, et non plus seulement les activités visant les personnes âgées dépendantes. Ainsi, aujourd'hui, Siel Bleu vise un large public défini comme tel dans un document de présentation :

- des personnes de tous âges en bonne santé (« retraités, actifs, proches aidants, femmes enceintes, jeunes mamans, enfants ») ;
- des personnes atteintes de maladie chronique ;
- des personnes en perte d'autonomie et/ou en situation de handicap.

Par ailleurs, il existe des programmes spécifiques pour les personnes âgées : gym sur chaise, gym autour de la table, gym équilibre (pour les « seniors actifs »). Les séances ont lieu à domicile, en établissement ou bien sur le lieu de travail (chantiers de bâtiment, supermarchés, entreprises, etc.). Elles regroupent dix personnes et durent une heure.



Ce développement, qui lui permet d'employer quelques 400 chargés de prévention, a conduit Siel Bleu à créer des entités juridiques différentes en fonction de ses axes d'intervention. Aujourd'hui, il y a cinq entités distinctes (associations ou entreprises) dans le groupe. Ainsi, outre l'association historique – **Siel Bleu** – fondée en 1997, il existe désormais :

- **Domisiel** qui gère les activités individuelles à domicile en direction de personnes fragilisées. Il s'agit d'une structure juridique indépendante ayant un agrément qualité permettant aux personnes concernées de bénéficier d'une réduction fiscale ;
- **Siel Bleu au travail** qui est une société par actions simplifiées dont l'objectif est d'intervenir auprès des entreprises. Par exemple, ses interventions sur les chantiers de Bouygues lui ont permis de se faire connaître en permettant une réduction du nombre d'accidents du travail. Puis l'action de cette structure s'est diffusée plus largement en milieu de travail par le biais de la lutte contre la sédentarité ;
- **L'Institut** qui a été créé en 2015 sous forme associative dans le but de répondre à trois missions : recherche, innovation et diffusion.

Ce processus n'est sans doute pas achevé. Siel Bleu réfléchit à l'heure actuelle à créer une nouvelle composante pour lancer sa propre gamme de matériel adapté.

Tout au long de son développement, on peut noter une inflexion de l'action de Siel Bleu en direction de « la santé » – prise au sens large comme le préconise l'Organisation Mondiale de la Santé. Cette inflexion permet à l'association de trouver un ancrage plus porteur que l'action sociale ou le sport. En premier lieu, dans le domaine de la santé, il est possible de trouver des personnalités et des organismes qui accroissent la crédibilité de Siel Bleu. Ainsi en va-t-il par exemple de l'Institut Curie avec lequel un programme a été élaboré pour des femmes ayant été soignées pour un cancer du sein et qui vise à montrer que l'activité physique, associée à une alimentation saine, réduit les risques de récurrence. Plus globalement, l'association a élaboré plusieurs programmes avec des spécialistes du monde médical afin de proposer des activités adaptées à divers types de publics : malades d'Alzheimer, de Parkinson, de sclérose en plaque... Cette orientation « médicale », outre le fait d'élargir le périmètre de l'association, offre l'avantage d'apporter une légitimité scientifique qui aurait sans doute été moins facile à démontrer en restant dans le seul champ de l'action sociale. Ainsi, l'innovation est en mesure d'acquiescer des gages de « sérieux » par le biais de programmes de recherche et d'évaluation qui vont en mesurer l'impact d'un point de vue quantitatif. C'est d'ailleurs l'objet de la création de l'Institut qui se veut un lieu de lancement de programmes de recherche-action, d'innovation et d'expertise scientifique pouvant permettre de consolider la stratégie de légitimation du processus en cours.

En second lieu, l'inflexion des contours de l'innovation vers le domaine de la santé corrobore une évolution du référentiel guidant les politiques publiques du vieillissement. Alors que ces dernières étaient jusqu'alors très focalisées sur la question de la dépendance et du soin, un tournant s'est opéré ces dernières années autour d'une approche beaucoup plus

préventive du phénomène. Compte tenu du coût pour les finances publiques des dépenses sociales liées à la dépendance, les pouvoirs publics se montrent de plus en plus sensibles aux actions de prévention et aux dépenses évitées grâce à « une adaptation de la société au vieillissement ». Dans cette perspective, de nouveaux acteurs publics tels que les Agences Régionales de Santé ne peuvent qu'être réceptifs à l'action de Siel Bleu.

Une illustration de la stratégie de développement et d'inflexion de Siel Bleu réside dans l'implication de cette dernière dans l'étude HAPPIER (Healthy Activity and Physical Program Innovations in Elderly Residences), qui a été portée par le Ministère de la santé français et soutenu par le programme de l'Union européenne pour l'emploi et la solidarité sociale PROGRESS (2007-2013). L'étude HAPPIER a par ailleurs été soutenue par Danone via le fond Danone-Ecosystème qui a co-financé l'analyse des résultats par l'Institut des politiques publiques qui dépend de l'École d'économie de Paris. Ce programme résume à lui seul tous les éléments visant à conférer une légitimité et une crédibilité à une innovation sociale qui, à l'origine, ne reposait que sur une intuition et une conviction : une étude à dimension européenne, une inscription dans un programme promouvant le « vieillissement actif », une mesure de l'impact social selon les nouveaux canons de l'entrepreneuriat social, et le recours à une évaluation de type économétrique.

Un modèle économique visant une diversification des ressources

À l'origine, le financement de Siel bleu provenait du Conseil départemental du Bas-Rhin, mais ce type de financement public a rapidement été amené à s'amoindrir. Le groupe a donc cherché à capter des financements privés émanant du mécénat et des fondations, ainsi que de la vente de prestations.

La pérennité du modèle économique est toutefois rendue difficile par deux éléments. La première difficulté réside dans le fait que, malgré la reconnaissance de l'activité physique comme étant un outil pertinent de prévention santé, l'association bénéficie de peu de subventions publiques. Les innovateurs arrivent en effet sur un terrain qui n'est pas vierge ; il existe des acteurs plus traditionnels qui sont déjà positionnés et qui ne voient pas forcément d'un bon œil l'arrivée de nouveaux venus. Par exemple, dans le domaine de la santé, les tenants d'un modèle curatif – tels les laboratoires pharmaceutiques – ne sont pas forcément enthousiastes à l'idée que puisse se développer un modèle alternatif plus préventif. De même, l'arrivée d'un nouveau venu remet en cause des modèles de professionnalité qui se sont construits parfois récemment et qui entendent préserver leurs spécificités, comme par exemple les ostéopathes ou les psychomotriciens. Ces éléments expliquent que Siel Bleu est contraint, pour une part, de se positionner sur des financements non pérennes, qui sont souvent liés à l'émergence des innovations sociales, tels que les appels à projets.

La seconde difficulté réside dans le fait que Siel Bleu a une finalité sociale. Une de ses préoccupations, au-delà de l'activité physique

adaptée, est d'en faciliter l'accessibilité financière pour permettre à des personnes à faibles revenus d'en bénéficier. Par conséquent, selon une logique purement marchande, l'activité de Siel Bleu ne serait pas financièrement tenable car il ne serait guère possible d'allier une faible tarification et le recours à des intervenants qualifiés de qualité. C'est dans cette optique qu'a été créée une Fondation en 2014 afin de disposer d'un fonds de solidarité par le biais d'une structure capable de capter des financements émanant du mécénat ou de programmes élaborés avec des entreprises privées. C'est également la raison qui a conduit à diversifier les prestations et notamment à créer « Siel Bleu au travail » selon une logique marchande autorisant un reversement des bénéfices à l'association mère. Cette diversification explique l'élargissement du périmètre de l'action qui ne pouvait rester cantonné aux seules personnes âgées dépendantes.



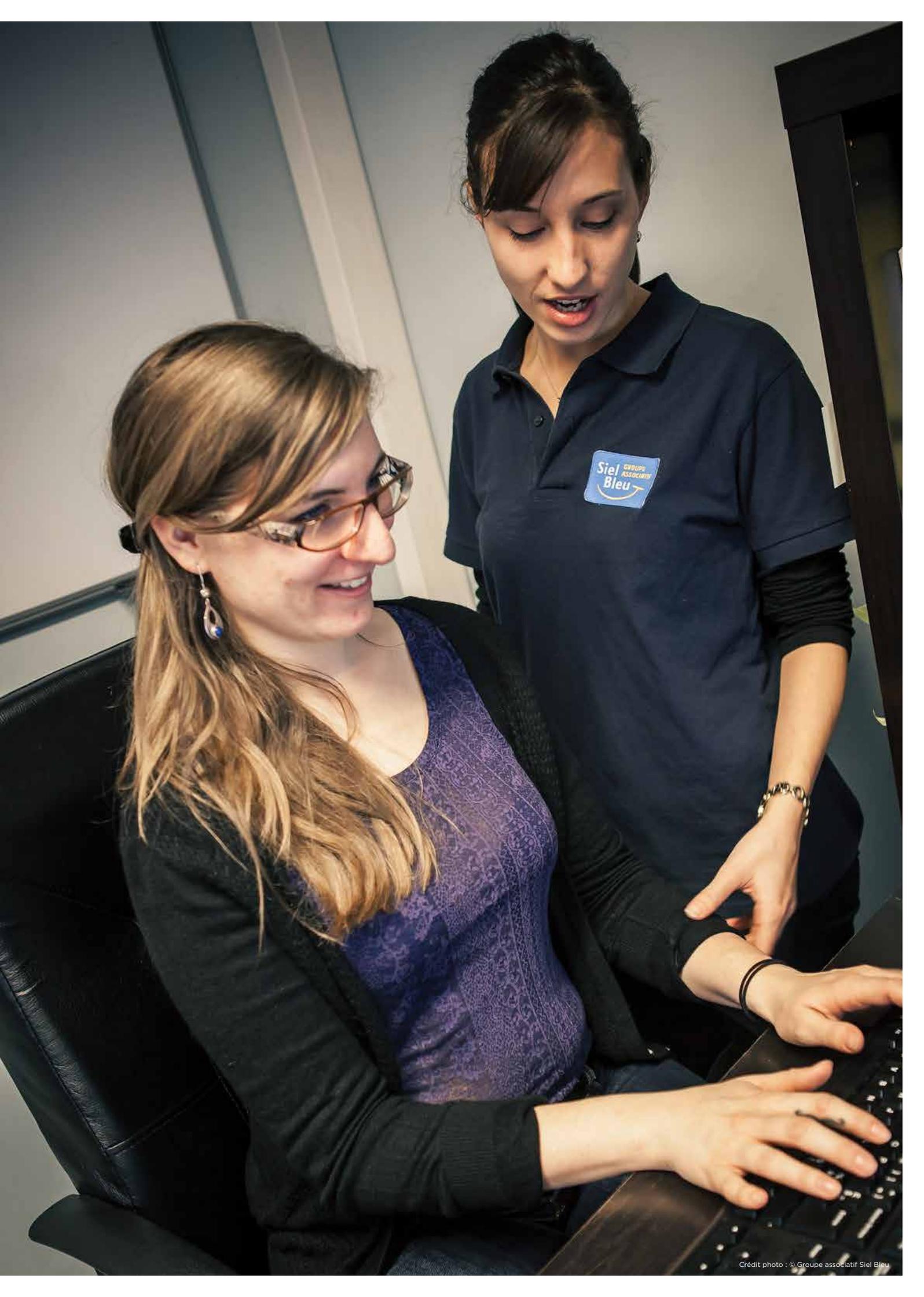
Crédit photo : © Groupe associatif Siel Bleu

La construction progressive d'un modèle économique traduisant « un changement d'échelle » tient à la capacité des fondateurs de s'être entourés d'une jeune équipe maîtrisant les techniques de marketing et de communication. Cette dernière contribue également à ce que la notion d'innovation soit réappropriée par l'organisation tout entière – au-delà des deux pionniers – par une logique d'incubation propre aux méthodes utilisées par les start-up relevant de logiques commerciales. Mais elle est aussi liée à l'implication de Siel Bleu au sein de l'économie sociale et solidaire, notamment sur le versant de l'entrepreneuriat social. En particulier, Ashoka a fait partie des alliés importants de Siel bleu, puisque cette organisation a permis au groupe de nouer des liens et de créer des partenariats décisifs, par exemple pour le développement en Espagne par le biais de Danone. Il est vrai que Siel bleu est un des premiers groupes repérés et soutenus en France par Ashoka et est présenté dans leur réseau comme un modèle d'entrepreneuriat social réussi. De fait, les réseaux liés à l'entrepreneuriat social ont contribué à consolider la crédibilité et la reconnaissance de l'action de Siel Bleu auprès d'un large réseau d'acteurs.

La diffusion de l'innovation fait partie des nouveaux objectifs posés par Siel bleu qui, pour cela, compte faire appel à de nouvelles compétences à travers la création de l'Institut. La vocation de ce dernier est de continuer à prouver l'impact des activités physiques adaptées par le

biais de la mise en œuvre de programmes. L'Institut mène aussi une activité de plaidoyer, notamment auprès des médecins (projet de création du « Book Bleu » de l'activité physique adaptée à destination des médecins, sur le modèle du Vidal). Il joue également un rôle de lobbying, afin de peser sur les politiques publiques pour qu'elles financent des actions de prévention.

Pour ce qui est de l'Europe, l'objectif de Siel bleu aujourd'hui est de créer des franchises sociales pour pouvoir dupliquer et diffuser le modèle dans d'autres pays. Jusqu'à présent, le développement européen s'est fait à partir d'envies personnelles ou d'opportunités proposées par des partenaires, mais ce schéma est appelé à évoluer.





PARIS 2015
COP21 · CMP11

**CECI ÉTAIT
UN PULL***

avant recyclage

TISSONS LA SOLIDARITÉ



Fondé en 2004 par le Secours Catholique, le réseau Tissons la Solidarité est une association laïque. Son objet est de fédérer les structures de l'Insertion par l'Activité Economique signataires de la charte du réseau et évoluant autour des activités du textile, soit 70 chantiers ou entreprises d'insertion de recyclage de vêtements de seconde main dont une moitié sont des ateliers couture. Par ailleurs, le réseau Tissons la Solidarité est agréé centre de formation et vise à professionnaliser et à pérenniser économiquement les structures adhérentes. Enfin, et c'est là que réside « l'innovation », il a pour volonté de créer des passerelles et des partenariats avec les entreprises de l'économie classique et du luxe.

Des vestiaires du Secours Catholique au réseau Tissons la Solidarité

Dans la période d'après-guerre, le Secours Catholique avait mis en place des vestiaires caritatifs pour redistribuer des dons reçus en vêtements à l'intention des plus pauvres. Puis avec la crise économique des années quatre-vingt, l'activité s'est réorientée vers des actions de tri, de recyclage et de couture, en recourant de plus en plus à des personnes en contrats aidés. C'est ainsi que peu à peu des vestiaires caritatifs se sont transformés en chantiers d'insertion. Le constat effectué dans les diverses délégations du Secours Catholique était en effet que les bénéficiaires avaient d'autres besoins que simplement se vêtir et que, pour subvenir à ces besoins, la nécessité d'avoir un travail s'imposait ; d'où l'idée de réfléchir à une manière de créer de l'emploi. C'est dans cette perspective que Tissons la Solidarité a été créé afin de regrouper au sein d'un même réseau des structures ayant une vocation d'insertion par l'activité économique dans le domaine du vêtement.

À ce moment, toutes les structures adhérentes avaient été fondées par le Secours Catholique. Il a donc été facile de les rapprocher en un réseau. Par la suite, le réseau Tissons s'est élargi et s'est ouvert à d'autres adhérents. Aujourd'hui, il reste une quinzaine de structures fondées par le Secours Catholique, les autres ayant fermé ou se sont transformées en boutiques solidaires. Les associations qui ont été fondées plus tard sont complètement détachées du Secours Catholique.

La crise économique a joué un rôle de catalyseur dans le projet de réseau. D'un côté, la sauvegarde des ateliers couture, qui étaient structurellement déficitaires, a nécessité de développer un projet permettant une certaine rentabilité afin d'être moins dépendants des fonds publics. De l'autre, favoriser le retour à l'emploi des salariées en insertion est devenu une priorité. Dans cette optique, il était nécessaire d'entamer une démarche de professionnalisation des salariées afin qu'elles acquièrent des compétences potentiellement transférables d'un métier à un autre. Être formé à un métier permet en effet de donner du sens à chaque tâche. **« Il est important pour un individu d'avoir le sens de la valeur travail, c'est-à-dire à un moment donné de savoir pourquoi il le fait. On ne trie pas pour**

trier, on trie pour alimenter une boutique qui doit permettre d'augmenter un chiffre d'affaires, etc. ». D'où la volonté de mettre en place une formation qualifiante qui permette aux salariés en insertion de se rapprocher du monde de l'emploi.

Une professionnelle de la mode au service de la solidarité

Caroline Portes (directrice du réseau Tissons la Solidarité), titulaire d'un master communication, a travaillé dans le milieu de la mode, tout en étant bénévole au « Camion du cœur ». Avant de travailler pour le réseau Tissons la Solidarité, elle travaillait dans le secteur de la mode au sein de l'entreprise Cerruti. Puis elle est partie au Guatemala, pendant deux ans. Ce n'est qu'à son retour qu'elle a démarré son aventure avec Tissons la Solidarité en tant que salariée en 2006, soit deux ans après la création du réseau. Elle n'est donc pas la fondatrice de Tissons la Solidarité. Son engagement au sein de Tissons la Solidarité est motivé par un réel besoin de donner du sens à sa vie en trouvant un métier engagé. **« Le Guatemala m'a beaucoup appris sur le sens de la vie et des choses, parce que là-bas la vie est fragile et j'ai eu envie de donner du sens à ma vie et à mon travail »**. A son retour en France, elle a pu trouver dans Tissons la Solidarité un lieu où mettre en pratique ses valeurs. L'activité textile des structures adhérentes est en effet très largement l'apanage de femmes qui sont en situation difficile. Entre autres, beaucoup élèvent seules leur(s) enfant(s).



Crédit photo : © Roxane Jaffard

Bien que Tissons soit antérieur à son embauche, Caroline Portes a été décisive dans le développement et le positionnement du réseau. En premier lieu, elle a été porteuse d'une certaine approche du public en insertion afin de faire fi des clichés et des « découpages » sectoriels dont il fait l'objet. Elle défend notamment l'idée que le parcours d'une personne en insertion doit être pris dans sa globalité pour réellement trouver des solutions adaptées à son parcours : « **C'était ça aussi que je voulais amener à Tissons, c'était cette globalité de parcours** ». Autrement dit, la question de l'emploi ne peut pas être déconnectée de la question du logement, de la garde d'enfant, de la santé, etc. En second lieu, son propre itinéraire lui a permis de créer du lien entre les entreprises du luxe et l'insertion par l'activité économique. Le rapprochement entre ces deux milieux, à travers notamment la signature d'un partenariat avec la branche textile du luxe et la mise en place d'une griffe, a constitué un tournant pour le réseau Tissons la Solidarité.

Une étape importante de cette évolution a été, pour la directrice du réseau, de convaincre de la pertinence de ce rapprochement entre le domaine du luxe et le domaine de l'insertion. En effet, la vision du luxe qu'avait la structure porteuse - le Secours Catholique - n'était pas forcément compatible avec l'action sociale traditionnelle menée en direction des personnes défavorisées.

Un travail d'intermédiation et de lutte contre les clichés

Au-delà du conseil d'administration, Caroline Portes a dû convaincre deux types d'acteurs pour avancer dans cette voie : les structures d'insertion et les entreprises du luxe. Ces deux mondes étant diamétralement opposés, leur rapprochement pouvait en effet apparaître comme improbable sans un important travail d'intermédiation.

Quand Caroline Portes a été embauchée à Tissons, elle a souhaité aller à la rencontre des structures pour pouvoir créer un programme qui n'existait pas encore. L'objectif était d'identifier les besoins des professionnelles et des structures pour un plan de professionnalisation recoupant les besoins de chacun. Ces contacts préalables effectués sur sites ont permis de fédérer les structures autour d'un projet commun et, progressivement, de vaincre les réticences qui pouvaient exister à l'encontre des entreprises du luxe. En partant des réalités locales et des potentialités, elle est donc parvenue à créer une dynamique favorable à une réorientation des activités d'insertion en direction du monde du luxe.

De l'autre côté, les entreprises du luxe n'étaient pas non plus acquises à l'idée de travailler avec des chantiers d'insertion. Deux années ont été nécessaires pour vaincre les réticences et les représentations sociales accolées aux personnes en insertion. Ici aussi, c'est une démarche de terrain et de co-construction progressive du projet qui a permis d'avancer. Cette démarche, peu commune, a déstabilisé les entreprises qui n'étaient pas habituées à ce type de sollicitation. Surtout, ce sont les CV des salariées qui ont servi à se détacher de l'image associée aux salariés en insertion comme étant simplement « *des gens en difficulté qui n'ont pas de compétences* ». Au sein du réseau Tissons, certaines couturières ont

en effet plus de vingt ans d'expérience de couture ; ce qui permet de battre en brèche certaines représentations sociales péjoratives. En tout cas, il a progressivement été admis que les exigences liées au monde du luxe n'étaient pas incompatibles avec les potentialités des publics en insertion si chacun acceptait de faire un pas en direction de l'autre.



Crédit photo : © Roxane Jaffard

Deux projets pour rapprocher le luxe et le social

Suite à ce travail d'intermédiation, deux expérimentations ont été mises en place dans le réseau :

- les formations : leur objectif est de former les salariées en insertion ainsi que le personnel encadrant à l'école de mode Chanel afin de permettre leur montée en compétences et d'augmenter leurs chances d'un retour à l'emploi ;
- la griffe Tissons la Solidarité : il s'agit pour les structures d'insertion de donner une nouvelle vie aux vêtements collectés, en les retravaillant selon les tendances du moment. Au cours de la confection, les salariées sont encadrées et formées par des professionnels du luxe appartenant à l'équipe de Christian Lacroix.

Concernant l'axe « professionnalisation », il s'est construit peu à peu entre 2006 et 2010 en lien avec les professionnels de la branche. Il était indispensable pour pouvoir prétendre travailler avec le monde du luxe car la qualité constitue, pour ce dernier, un aspect non négociable. Cette exigence a toutefois eu des retombées positives sur les salariées en insertion qui ont ainsi pu constater que leurs potentialités étaient réellement prises en compte. Concrètement, une étude de besoins a été réalisée démontrant qu'il fallait concevoir des cours de professionnalisation. Fin 2011, une convention avec la fondation d'entreprise Chanel a permis aux salariés de l'entreprise de faire profiter les structures d'insertion de leurs savoir-faire et de développer une

(1) Cette formation est actuellement adaptée et testée en direction d'un public de femmes incarcérées.

formation selon les standards de la profession. Cependant, compte tenu de l'hétérogénéité du niveau de formation des salariées, il a fallu créer des formations qui conviennent au plus grand nombre. C'est pourquoi, pendant deux ans, les supports pédagogiques ont été réajustés en fonction de l'appréciation des salariés en insertion afin d'adapter la formation aux bénéficiaires. Pour être qualifiante, la formation devait aussi être reconnue par le ministère du travail. Tissons la Solidarité a donc associé l'AFPA à la démarche. Une année supplémentaire a été nécessaire pour aboutir au titre métier « Employé commercial en magasin dans tous les secteurs de la vente ». C'est la première fois qu'une formation allie des professionnels du luxe et l'AFPA, ce qui ne s'est pas fait, là non plus, sans difficultés⁽¹⁾.

En 2016, une nouvelle étape vers le monde de l'entreprise est franchie. Le réseau Tissons la Solidarité met en place sa formation au sein du monde des entreprises de l'habillement. Grâce à Opcalia et aux Fonds paritaires, le réseau propose une action de formation collective à l'initiative des branches professionnelles de l'habillement. Cette formation permet aux salariées en insertion d'obtenir un CQPI (Certificat de qualification professionnelle interbranche) de « vendeur-conseil ». L'année suivante, le réseau décide de mettre en place une formation qui mixte les publics en insertion et en recherche d'emploi, sur la base d'un même projet professionnel sur un bassin d'emploi préalablement analysé par le réseau.

Concernant la définition d'une griffe, elle est le résultat d'un travail préalable effectué avec les structures d'insertion pour organiser des défilés communs à Paris afin de solliciter les entreprises du luxe. Ainsi, un premier contrat a été signé en 2010 (défilé Cluny). C'est en travaillant sur les projets de défilés que s'est construit le projet de la griffe Tissons, en partenariat avec Christian Lacroix. On peut dire que le projet de la griffe Tissons s'est construit avec le temps : « **Tout s'est construit en avançant, on part de quelque chose puis finalement on le fait vivre.** » Sa finalité est de mettre en situation d'entreprise des salariés en insertion, avec comme support d'apprentissage la production d'une collection faite à partir de vêtements recyclés ou invendus.

La nécessité de trouver des alliés

Compte tenu de tous les obstacles précédemment mentionnés, le charisme de l'innovateur n'est pas toujours suffisant pour les surmonter. En l'occurrence, Caroline Portes a pu compter sur de nombreux alliés. L'allié, dont le poids symbolique est incontestable dans le milieu de la mode, est Christian Lacroix. Ce dernier a en effet accepté de parrainer la griffe Tissons la Solidarité. De même, une fondation d'entreprise du luxe s'est engagée, sous forme de mécénat de compétences, pour impliquer des salariés du luxe dans la formation en vente et couture. Cette présence de représentants du monde du luxe dans le sillage de Tissons la Solidarité a incontestablement contribué à la notoriété et la légitimité de l'action. Dans le même ordre d'idées, un bel ouvrage mettant en valeur des portraits de femmes en insertion, avec une double contribution de Martin Hirsch et de Christian Lacroix, a été publié en 2012.

Plus globalement, Tissons la Solidarité a pu compter sur le soutien de nombreuses fondations d'entreprises qui, elles, étaient plutôt favorables à un rapprochement avec le monde de l'entreprise, l'insertion par l'activité économique n'étant qu'un tremplin. Elles ont été un allié de taille grâce à leurs financements mais aussi grâce à leur implication dans les comités de pilotage du projet.

Au-delà des alliés, Tissons la Solidarité a toujours eu le souci d'associer des partenaires de nature différente car elle part du postulat que l'association de gens différents favorise l'émergence de nouvelles idées. Ainsi, le réseau, qui a un cœur de métier centré sur le textile, a travaillé avec les fédérations des chantiers écoles et des entreprises d'insertion pour l'aspect insertion par l'activité économique, avec les différents ministères pour influencer sur les dispositifs publics, avec l'ESSEC et HEC pour bénéficier de compétences commerciales, etc. La petite taille de la structure (trois salariés) oblige de toute façon à travailler de manière étroite avec de nombreux partenaires susceptibles d'apporter leurs compétences et leurs idées.

Selection
Tissans
Défilé

COMPTOIR DES
COTONNIERS

QU'EST-CE QUE L'INNOVATION SOCIALE ?

Les quinze projets analysés sont très différents quant à leur objet, leur périmètre, leur implantation géographique, leur stade de développement, etc. Cette diversité permet d'emblée de réfuter deux caractéristiques souvent associées à l'innovation sociale :

L'innovation sociale serait l'apanage des associations récentes

Les structures analysées sont relativement récentes. La plupart d'entre elles datent d'une, voire de deux décennies. Cette relative jeunesse n'est pas surprenante tellement l'innovation est associée à l'idée de « nouveau » : de nouveaux besoins qui engendrent de nouvelles réponses... Dans le domaine économique, le développement de start-up témoigne de la capacité des « nouvelles » structures à être innovantes car moins engoncées dans des formes d'inertie institutionnelle. Néanmoins, un tel constat n'est pas inéluctable. Les projets portés par de « vieilles » associations comme ATD Quart Monde ou le MRJC – dans une moindre mesure, Le Mat Drôme – indiquent clairement que le « jeune » âge de la structure n'est pas une condition sine qua non de la capacité à innover. Comme nous le verrons plus loin, le véritable enjeu réside beaucoup plus dans la forme organisationnelle adoptée qui peut s'avérer plus ou moins propice à l'innovation.

L'innovation sociale serait l'apanage de l'entrepreneuriat social

Les projets se répartissent assez également entre ceux qui s'inscrivent dans le champ de l'action sociale et ceux qui se positionnent dans le champ de l'entrepreneuriat social. Les premiers ont vocation à apporter des réponses aux besoins sociaux non ou mal couverts, tandis que les seconds ont la même perspective, mais ils orientent plus explicitement leurs réponses autour d'une logique de développement et de création d'emplois. En ce sens, ces derniers se situent dans le courant actuellement dominant de l'économie sociale et solidaire tel qu'il est porté par les pouvoirs publics, aussi bien au niveau national qu'europpéen, et qui fait la part belle à toute une série de mots clés tels que « impact social », « changement d'échelle », et aujourd'hui « French impact ». Au-delà de cette sémantique, les innovations sociales qui se rattachent à ce courant situent leurs activités et le profil de leurs cadres dans un univers plus proche de celui des écoles de commerce que du travail social. Pourtant, là également, cette ligne de différenciation entre des innovations relevant d'un « ancien monde » et celles relevant de l'entrepreneuriat social se heurte à une réalité plus complexe. D'une part,

toutes les innovations sociales sont confrontées à une révision de leur modèle économique compte tenu de la baisse des financements publics. Les structures sont donc toutes amenées à rechercher un nouvel équilibre entre des objectifs de nature sociale et un impératif de développement économique. En sens inverse, toutes les innovations sociales issues de l'entrepreneuriat ne sont pas obnubilées par la perspective du changement d'échelle.

En conséquence, il nous semble qu'au-delà de stratégies et de cultures différentes, l'ensemble des quinze projets innovants que nous avons analysés peuvent être décryptés au regard de quelques points analytiques communs :

1- L'innovation se banalise sous l'influence de la nouvelle gestion publique

Il est paradoxal que les acteurs rencontrés ont globalement tendance à considérer que ce qu'ils font n'est pas de « l'innovation ». En tout cas, ils ne l'ont pas forcément pensée comme telle. Leurs motivations sont plutôt à rechercher dans la volonté d'améliorer le sort des personnes en difficulté, de trouver des réponses plus adaptées, de servir l'intérêt général... Ils agissent en fonction de valeurs et d'un projet qu'ils ont souvent surinvesti. En revanche, ils ont conscience que de la nécessité d'afficher des « projets innovants » pour entretenir leur visibilité et pour trouver des financements.

Car l'innovation tend aujourd'hui à devenir une nouvelle « case » instituée par les financeurs, alors même que les porteurs de projet ont précisément inventé quelque chose qui n'entre pas dans les cases. C'est pourquoi l'innovateur est dans un paradoxe : dans les faits, il innove comme Monsieur Jourdain faisait de la prose, mais il est contraint d'objectiver et de formaliser son innovation en fonction des financeurs potentiels. L'innovateur est donc à la recherche permanente d'appels à projets qui lui permettent de faire vivre l'idée qu'il souhaite mettre en œuvre, tout en essayant de ne pas se laisser absorber par une instrumentalisation de son projet qui ne deviendrait alors plus qu'un objet de communication.

Le paradoxe est d'autant plus fort que l'innovateur se targue de l'empirisme de sa démarche. Mais en réalité, il est obligé d'entrer à minima dans des cases définies par « le haut ». La nouvelle gestion publique est en effet de plus en plus amenée à « fabriquer » de l'innovation dans la mesure où cette dernière est perçue comme un nouveau mode de gouvernance. Ce faisant, elle accroît la mise en concurrence des acteurs, notamment associatifs, qui sont contraints d'afficher leurs actions comme étant systématiquement des innovations.

2- L'innovation n'est jamais complètement... innovante

En théorie, le pionnier d'une innovation est celui qui, le premier, invente une nouvelle manière de faire ou un nouveau service. Or, les innovations sociales ne sont jamais fondamentalement nouvelles : les paniers de

légumes biologiques existent déjà quand naissent les Jardins de Cocagne, tout comme les épiceries sociales, les cafés des enfants, les activités physiques adaptées, les accorderies, les jardins urbains... De même, Main Forte ou Tissons la Solidarité n'ont pas inventé l'insertion par l'activité économique ; ils l'ont toutefois mise en œuvre au sein d'un secteur peu habituel.

L'innovation sociale résulte donc plutôt d'une reformulation dans un contexte donné, parfois sur un territoire donné, d'une manière de faire, en lien avec les problématiques du moment ou dans un domaine particulier (cf. la définition de Chambon, David et Devevey en première partie). On peut toutefois la qualifier d'« innovation » dans la mesure où il est possible d'identifier un acte déclencheur, un nouveau commencement, qui est parfois accompagné d'anecdotes fondatrices destinées à en marquer la singularité et à forger un récit collectif.

L'innovation n'est jamais, en effet, une simple duplication. Beaucoup de projets innovants sont nés sans savoir que d'autres projets du même type existaient par ailleurs. Parfois, il existe un « cousinage » mais qui n'aboutit pas à une homogénéisation des projets car, chacun, possède sa propre logique de développement. Une véritable innovation s'inscrit d'abord et avant tout dans un bricolage local qui est le fruit de la volonté d'acteurs sur un territoire donné.

3- L'innovation est portée par un ou des « pionniers »

Les structures innovantes sont liées à des individus qui, à un moment donné de l'histoire, ont joué un rôle de pionnier ou d'entrepreneur innovateur. Ce peut être un individu seul, un binôme, voire plus comme à la K'Fête ô Mêmes ou aux Imaginations Fertiles. En tout cas, un noyau de personnes a ressenti le besoin de sortir des sentiers battus pour prendre des risques et définir une nouvelle voie. Dans certaines situations, les pionniers n'ont été que des passeurs : ils ont initié une nouvelle activité, puis ont laissé la place à d'autres qui se sont chargés de développer le projet.

Ce ou ces pionniers assument une véritable prise de risques dès lors que leur propre emploi en dépend directement. Ils ont alors dû gérer un entre-deux, c'est-à-dire une période entre le moment où ils ont quitté leur précédent emploi et celui où leur nouvelle activité a pu démarrer. Cet entre-deux lié à la maturation du projet ne bénéficie en effet pas de financements spécifiques. C'est pourquoi d'autres ont pris appui sur une structure support qui leur a permis un temps de gestation avant de s'en autonomiser progressivement (comme le Réseau Cocagne par rapport à Julienne Javel, ou Main Forte par rapport à Récup'Tri). Enfin, dans d'autres situations, l'innovation est moins née à l'initiative d'un personnage charismatique qu'au sein d'une organisation qui a laissé une place à l'innovation ; cette dernière résulte alors plus de l'action conjuguée de réseaux et de partenaires.

Dans tous les cas, il a fallu ramer contre des vents contraires. Que ce

soit dans ou en dehors d'une organisation support, les pionniers ont dû effectuer du « sur-travail » sans être certains que cet investissement en temps, voire en argent, puisse aboutir un jour.

4- L'innovation repose sur un environnement propice

La littérature existante sur le thème de l'innovation fait souvent référence à la Silicon Valley, c'est-à-dire à un environnement porteur qui s'avère propice à l'émergence d'innovations. Ce constat se vérifie également dans le cadre des innovations sociales. Si la figure de l'innovateur est souvent la plus visible, cette dernière s'inscrit dans un territoire et dans un contexte particulier. En l'occurrence, au-delà du « pionnier », il y a toute une interdépendance de personnes qui font partie de réseaux et qui ont permis cette émergence. Le pionnier l'est parfois moins pour son invention que pour sa capacité à s'immerger et à mobiliser des réseaux susceptibles de devenir des alliés pour la promotion de son action. Il peut s'agir de réseaux locaux liés au territoire d'implantation, comme de réseaux nationaux capables de conférer une légitimité et une crédibilité plus globale. Une innovation s'inscrit dans une « mouvance » susceptible de lui conférer une ampleur plus grande que le simple projet de départ.

Si ces réseaux ont permis l'existence d'un « bouillon de culture » propice à l'innovation, ils sont toutefois dépendants d'un autre élément : le contexte. En effet, pour qu'un projet dépasse le stade de l'idée, il faut que le contexte soit « mûr ». Cet aspect est évidemment très relatif et l'innovateur peut essayer d'influer sur le processus pour l'accélérer. Mais comme on l'a vu avec l'insertion par l'activité économique, sa reconnaissance fut très liée à l'augmentation des chiffres du chômage et à la volonté des pouvoirs publics de trouver de nouvelles réponses. Il en est de même aujourd'hui avec les enjeux environnementaux et alimentaires. Dans le champ du vieillissement, on peut citer l'exemple de Siel Bleu dont le projet d'activités physiques adaptées arrive à un moment où les pouvoirs publics tendent de plus en plus à privilégier une approche préventive plutôt que curative. Pour aboutir, les innovations sociales doivent donc compter sur une évolution du contexte culturel ou politique qui amène un certain nombre d'acteurs à être plus réceptifs à une autre manière de concevoir l'action.

5- L'innovation est une réponse empirique à des besoins concrets

L'innovation sociale n'est pas le résultat d'une réflexion théorique qui est ensuite expérimentée sur le terrain. Elle est le fruit d'une démarche ascendante : c'est le constat d'un problème concret, vécu, qui amène l'innovateur à vouloir inventer de nouvelles façons de faire. C'est le besoin tel qu'exprimé par les personnes, sans le filtre des institutions, qui sert de moteur à l'action. Cette dimension « vécue » explique la passion qui anime les innovateurs. Il en résulte des caractéristiques très communes à l'ensemble des innovations sociales : des réponses empiriques qui donnent le sentiment de faire un « bricolage avec des bouts de ficelle » (tout au moins au début), des solutions non stabilisées susceptibles d'évoluer, un pragmatisme affiché consistant à faire la

preuve par l'action... Certes, le fait de « marcher en avançant » traduit la faiblesse institutionnelle de l'innovation, mais il traduit sa force : la capacité à s'adapter en permanence à des besoins évolutifs.

Puisque les innovateurs sont au plus près du vécu des personnes, ils sont amenés à défendre une vision globale de leur parcours. Ils ont en effet tendance à ne pas « saucissonner » les personnes auprès desquelles ils interviennent. Par exemple, dans le champ de l'insertion par l'activité économique, ils ne considèrent pas le salarié seulement comme un demandeur d'emploi, mais comme une personne rencontrant divers problèmes à résoudre (garde d'enfant, endettement, mobilité...). Ce parti pris amène les porteurs de projet à promouvoir la mixité des publics accueillis. Tous réfutent la logique de catégorie cible sur laquelle sont fondées les politiques économiques et sociales, considérant qu'elle produit des effets stigmatisants et peu pertinents.

C'est pourquoi le maître mot que l'on retrouve dans la plupart des innovations analysées est celui de co-construction. À travers ce processus de co-construction, les structures renforcent leur connaissance des territoires en intégrant l'expérience et l'expertise technique d'acteurs locaux poursuivant des buts similaires aux leurs. Les usagers ou les habitants eux-mêmes sont généralement au cœur de la démarche de co-construction, ce qui est une garantie de l'ancrage du projet par rapport aux besoins de la population. L'innovation sociale s'inscrit, pour une part, dans une volonté de renforcer le pouvoir d'agir des personnes.

6- L'innovation nécessite de faire ses preuves

Il est rare que les innovations sociales soient en pleine concordance avec les politiques publiques ou institutionnelles existantes - c'est d'ailleurs ce qui fait leur caractère innovant ! Malgré leur éventuel intérêt pour le projet, les acteurs administratifs ou institutionnels n'ont pas toujours la possibilité ou la volonté de leur allouer des moyens. En effet, les acteurs institutionnels possèdent généralement des lignes budgétaires pour des dispositifs ou des actions types, qui s'accommodent mal de réalisations singulières.

Les partenaires étant frileux, le porteur de projet est contraint de se lancer dans l'aventure, sans avoir l'assurance d'être financé. La prise de risques peut également être administrative : telle innovation n'étant pas encore reconnue par le cadre réglementaire, l'innovateur est contraint de solliciter des dérogations par rapport au droit commun ou de contourner les règles existantes. Il joue alors un rôle d'aiguillon des politiques publiques, tout en subissant la menace de se voir placé « hors jeu » par les pouvoirs publics.

C'est pourquoi l'innovateur est contraint de prendre des risques pour avoir une chance de faire exister son innovation. Dans ce cadre, il est amené à passer beaucoup de temps à trouver des financeurs qui acceptent d'aider des réalisations ne rentrant pas dans les cases. Les

fondations apparaissent ainsi comme des recours possibles. Il doit faire preuve d'une force de conviction et de valeurs clairement affichées. Avec son « bâton de pèlerin », il doit être capable de défendre son projet. En effet, avant que le projet ne voie le jour, il passe beaucoup de temps à convaincre du bienfondé de son action et à trouver des financements.

De même, il doit se trouver des « alliés » pour renforcer la crédibilité de son projet, tant vis-à-vis des pouvoirs publics que des partenaires ou des usagers. Ces alliés peuvent relever de différents registres : politiques, intellectuels, scientifiques, médiatiques... Ils contribuent à donner une légitimité et une visibilité sociale à l'innovation, venant compenser sa fragilité d'être née « hors case ». Le projet innovant est certes construit et initié au plus près du terrain, mais « le bas » a besoin du « haut » pour en faciliter la mise en œuvre, voire pour consolider le projet grâce à une reconnaissance nationale et budgétaire.

7- L'innovation se situe à l'intersection de logiques sectorielles

L'innovation émerge souvent à l'intersection de logiques sectorielles, donc en dehors des « cases ». Par exemple, dans le cas de la Ka'fête ô Mômes, il apparaît clairement qu'il s'agit d'un projet hybride qui n'est ni d'action sociale, ni éducatif, ni de loisirs ou, plutôt, qui est un peu de tout cela. Cet aspect hybride en fait la singularité, mais il rend difficile l'adhésion des institutions qui, elles, s'inscrivent dans des logiques sectorielles. Il en est de même pour Siel Bleu qui conjugue une triple entrée : sport, social, santé.

Dans les autres projets analysés, beaucoup sont à cheval entre une logique d'action sociale et une logique économique, voire une logique environnementale. L'innovateur doit donc concilier des logiques contradictoires qui lui permettent d'aboutir à un équilibre toujours provisoire, mais qui contribue au caractère innovant de l'action. L'innovation reposant sur le croisement de politiques d'action sociale et de politiques d'emplois, l'équilibre à tenir est complexe pour que l'une des deux logiques ne l'emporte pas sur l'autre. Auquel cas le projet perd de son caractère innovant pour redevenir un projet sectoriel relativement classique. L'enjeu est d'autant plus important que le mode de financement public n'est pas adapté à cette intersectorialité ; il peut alors contraindre l'innovateur à privilégier l'aspect économique au détriment de l'aspect social.

Ce positionnement intersectoriel a une conséquence directe sur l'innovateur : il doit savoir parler plusieurs langages. En effet, pour être audible vis-à-vis des partenaires, il doit maîtriser les codes culturels propres à chaque secteur. Les codes de l'action sociale (langages, institutions, financements...) ne sont pas les mêmes que ceux du monde économique et de l'entreprise ; ceux du luxe ne sont pas les mêmes que ceux du monde de l'insertion, etc. C'est pourquoi l'innovateur est souvent un « marginal sécant », c'est-à-dire quelqu'un qui, par sa propre trajectoire, est à l'aise dans différents milieux. Quand ce n'est pas le

cas, il a la capacité d'étoffer son équipe ou de travailler avec des partenaires « alliés » pour disposer de ces différents codes et accroître sa crédibilité.

8- L'innovation naît dans les interstices ou à l'extérieur de l'organisation

En produisant des formes de routine, les organisations sont, de manière générale, plutôt rétives à l'innovation. Cette dernière représente en effet un risque de remise en cause des règles et des manières d'agir qui se sont construites au fil du temps au sein de l'organisation. C'est pourquoi beaucoup d'innovations sociales, même si elles naissent au sein d'organisations plus instituées, ont tendance à s'en extirper pour être plus libres de se développer. Par conséquent, l'innovation naît dans les « zones d'incertitude » situées aux confins des organisations. Plus une organisation est importante, plus son cœur d'activité est guidé par des contraintes de gestion, qui peuvent s'opposer à des dynamiques d'innovation sociale.

Pourtant, la création d'une entité autonome pour gérer un projet innovant n'est pas inéluctable. Certaines organisations anciennes et de taille importante parviennent malgré tout à jouer un rôle de laboratoire d'idées et à promouvoir des innovations. En réalité, ce constat met en évidence l'impact des formes organisationnelles adoptées. Ainsi, à travers les projets innovants analysés, deux garde-fous liés à l'organisation interne ont permis aux structures concernées de préserver leur capacité d'innovation. En premier lieu, les structures peuvent adopter des modalités pour que « les gestionnaires » soient régulièrement renouvelés. Cela évite d'instituer une gestion bureaucratique susceptible de paralyser le changement. C'est par exemple la position adoptée par le MRJC dont les mandats de ses dirigeants n'excèdent pas trois ans et qui permet à cette association d'être gérée « par les jeunes et pour les jeunes » malgré sa grande ancienneté. En second lieu, les structures peuvent se doter d'espaces visant à maintenir un lien étroit avec le terrain afin de continuer à détecter les besoins sociaux inassouvis et à proposer des solutions. Cela passe concrètement par une collaboration étroite avec les acteurs de terrain, par la prise en compte de l'avis des usagers pour l'élaboration des services et activités qui leurs sont destinés, et la redéfinition continue des objectifs poursuivis.

Ces remarques restent valables pour les structures innovantes de petite taille. En effet, le succès aidant, elles ont tendance à « grossir » et être, à leur tour, victimes d'un fonctionnement routinier, sous la pression également des pouvoirs publics qui règlementent leur champ d'intervention. Ainsi, certaines structures auront tendance à se développer sur un territoire beaucoup plus vaste que celui d'origine, mais dans une logique de simple duplication. D'autres, au contraire, ménageront des espaces de créativité pour constamment se remettre en cause. Cette dynamique vertueuse peut alors permettre qu'une innovation génère à son tour d'autres innovations.

En résumé, l'innovation sociale peut être définie comme étant un projet ou une initiative qui « ne rentre pas dans les cases ». Comme elle ne correspond pas à des actions ou à des dispositifs prédéfinis, elle se heurte à des acteurs plutôt sceptiques, voire méfiants, et surtout à une absence de financements de droit commun. Ce n'est qu'après avoir fait ses preuves que l'innovation peut, le cas échéant, se pérenniser et se développer à une échelle plus vaste.

Si l'on s'intéresse au fondement de l'innovation sociale, trois idéaux-types peuvent être identifiés :

- l'innovation comme une autre manière de voir les choses (un cadre cognitif alternatif permettant d'appréhender autrement le problème, donc la solution) ;
- l'innovation comme une traduction au plus près des besoins des personnes (une écoute des populations permettant de faire évoluer les réponses proposées) ;
- l'innovation comme le résultat d'un croisement d'actions sectorielles (l'invention de réponses à l'intersection de champs d'action peu habitués à travailler ensemble).

AG2R LA MONDIALE
104-110 bd Haussmann
75379 Paris Cedex 08
Tél.: 09 74 50 1234
www.ag2rlamondiale.fr