

L'innovation sociale : un effet de mode ?

ACTES DE LA JOURNÉE D'ETUDE
DU 9 NOVEMBRE 2015

ORGANISÉE PAR LA
MISSION D'ANIMATION TERRITORIALE ET
PROFESSIONNELLE
DU PÔLE SOLIDARITÉ (MATPPS)

Sommaire

INTRODUCTION	3
Bérénice Delpal , DGA Pôle Solidarité Christine Garcette , chargée de mission MATPPS	
L'INNOVATION SOCIALE ENTRE LOGIQUE DE MARCHÉ ET LOGIQUES DE SOLIDARITÉS	5
Jean-Louis Laville , professeur au CNAM	
QUELS IMPACTS ET QUELS APPUIS POUR LES PRODESSIONNELS ?	18
<i>Table-ronde :</i> Brigitte Mainguet , conseillère technique au Conseil départemental d'Ille-et-Vilaine Valérie Guillaumin , UNCCAS Alice Sorel , fondation MACIF sur l'innovation sociale	
ACTIONS INNOVANTES EN SEINE-SAINT-DENIS	30
<i>Film</i> <i>Table-ronde :</i> Véronique Batisse et Valérie Malhouitre , La garderie éphémère Audrey Battal et Patricia Gomes , la Vitrine bleue Dominique Darce et Catherine Briand , Tissons nos rêves	
SYNTHESE ET PERSPECTIVES	44
Mathilde Sacuto , directrice déléguée à l'innovation sociale	
L'INNOVATION SOCIALE : UNE VOLONTE POLITIQUE DU DEPARTEMENT DE SEINE-SAINT-DENIS	45
Stéphane Troussel , président du Conseil départemental de Seine-Saint-Denis	
ELEMENTS DE BIBLIOGRAPHIE	49
ANNEXES	50

Les actes sont la retranscription des propos oraux tenus lors de la journée d'étude et n'engagent que leurs auteurs.

Introduction

Christine GARCETTE

Bonjour et bienvenue à chacun d'entre vous ! Je suis chargée de mission à la MATPPS, (Mission d'animation territoriale et professionnelle du Pôle Solidarité) et je vais animer cette journée.

Je passe tout de suite la parole à Bérénice Delpal, Directrice Générale Adjointe du Pôle Solidarité, pour introduire notre réflexion, je reviendrai ensuite vers vous pour vous présenter le déroulement de la journée.

Bérénice DELPAL

Bonjour à chacun et bienvenue à cette nouvelle journée d'étude organisée par la MATPPS qui poursuit son travail de réflexion, en associant comme à chaque fois apports théoriques et exemples concrets, interrogeant les concepts pour mieux interroger les pratiques.

La notion d'innovation sociale fait écho aux interrogations des professionnels aujourd'hui et qui ont été portées par la MATPPS lors des journées précédentes : animation territoriale, participation des usagers, non recours et accès aux droits, Economie sociale et solidaire ESS...¹

Comme le titre de la journée l'indique, nous avons voulu poser la question de la réalité de l'innovation sociale : assiste-t-on à un renouveau des pratiques sociales ou s'agit-il d'un simple gadget ? D'un discours managérial ou politique visant à « habiller » l'optimisation budgétaire ? Il n'y a pas de réelle définition partagée de cette notion, et l'un des objectifs de cette journée sera de préciser ce que ce concept recouvre, et d'interroger ce qui caractérise un projet d'innovation sociale.

Je remercie à cet effet les intervenants qui ont accepté de nous faire part de leur analyse, ainsi que les porteurs de projets qui sont présents et qui nous feront part de leur expérience.

Cette journée est en effet aussi une façon de valoriser leur action : c'est aussi l'objectif de l'appel à projets porté par la MATPPS et qui en est aujourd'hui à sa troisième édition. Une façon d'inciter et de soutenir les actions innovantes dans le champ social en Seine-Saint-denis, et qui s'inscrit parfaitement dans la politique départementale sur ce sujet, dont viendra nous parler en fin d'après-midi le président du Conseil départemental, Stéphane Troussel.

Je vous souhaite une journée riche en débats !

Christine GARCETTE

Je vous remercie, Bérénice. Il y a un an, la MATPPS organisait une journée d'étude sur l'économie sociale et solidaire, un secteur qui réalise 10 % du PIB en France et emploie plus de deux millions de salariés, et pourtant un secteur un peu fourre-tout qui rassemble

¹ Les actes des journées d'étude de la MATPPS sont disponibles, sur demande par mail matpps@cg93.fr

aussi bien les clubs de judo, que des mutuelles comme la MAIF ou encore les supermarchés Leclerc qui sont juridiquement des coopératives, bref un secteur dont on parle de plus en plus mais dont on peine à déterminer les limites...

Un peu comme l'innovation sociale, de plus en plus présente dans les discours, dans les plans gouvernementaux, au national comme à l'international, voire même dans le récent plan gouvernemental sur le travail social, dans lequel l'innovation sociale est citée avec insistance à plusieurs reprises.

L'innovation sociale est souvent accolée à l'économie sociale et solidaire, nous demanderons à Jean-Louis Laville quelles en sont les raisons, ce qui caractérise ou spécifie l'innovation sociale, notamment en ce qui concerne le lien avec les territoires et l'implication de la société civile, comme pour pallier le déclin de l'Etat providence.

Du côté des politiques et des professionnels, force est de constater qu'il y a une incitation pressante à développer de nouvelles réponses aux besoins locaux, Bérénice Delpal l'a rappelé, le président Stéphane Troussel soulignera également en fin d'après midi qu'il s'agit d'une orientation forte de la politique départementale de la Seine-Saint-Denis.

Avant de donner la parole cet après-midi à différents professionnels de notre département, nous avons choisi de bénéficier d'éclairages d'autres départements, et des soutiens qui existent à travers l'UNCCASS ou la MACIF, pour venir en aide aux porteurs de projets et faire en sorte qu'il y ait un essaimage de leurs initiatives.

En effet se pose la question pour les porteurs de projets, de la prise de risque et de l'expérimentation, de la difficulté à mettre en oeuvre des projets qui à la fois, et par définition, sortent des organisations traditionnelles de travail, et se heurtent au problème de la pérennisation des actions, faute de financements eux mêmes pérennes : quelle incidence a cette précarisation sur des publics eux mêmes précaires et parfois difficiles à mobiliser sur du long terme ? Autant de questions que nous traiterons lors de la table-ronde de cet après-midi.

Avant la synthèse et les perspectives qui seront apportées par Mathilde Sacuto, directrice déléguée à l'innovation sociale ; avant également l'intervention de Stéphane Troussel président du Conseil départemental de Seine-Saint-Denis, et de la rencontre qu'il aura avec les porteurs de projets qui ont répondu depuis deux ans à l'appel à projets sur l'innovation sociale, lancé par la MATPPS.

Des petits films illustreront toute la journée, nous bénéficions également de l'animation graphique réalisée par Nedzad Ajkic que je remercie d'avance pour son travail, et de la présence d'un libraire de Bobigny avec qui nous travaillons régulièrement lors de nos journées d'étude : un stand librairie est à votre disposition dans la salle, avec en vente les ouvrages des intervenants ainsi que d'autres en lien avec le sujet de l'innovation sociale ou le travail social.

Enfin je voudrais remercier le service documentation avec lequel nous avons réalisé le dossier qui vous a été remis à votre arrivée et qui comporte de nombreux éléments sur le sujet, complétant les propos des intervenants.

L'innovation sociale : entre logique de marché et logiques de solidarité

Jean-Louis LAVILLE,² *Professeur au CNAM*

Le fait que l'innovation sociale soit à la mode – dans les politiques publiques ou dans la recherche universitaire – s'explique par le consensus favorable qui entoure cette notion. Qui aujourd'hui peut critiquer ce qui semble rassembler les atouts de la modernité et de la créativité tout en répondant à des besoins sociaux réels ? S'il y a consensus, c'est parce que l'innovation sociale n'est pas un concept mais une formule polysémique qui permet à des acteurs différents de se l'approprier.

L'innovation sociale a partie liée avec l'innovation technologique, plus ancienne, mieux définie et acceptée depuis les années 1980. La création de nouveaux outils implique souvent de nouvelles manières de s'en servir et peut induire de véritables changements sociaux. L'exemple le plus évident est internet, outil technique qui a provoqué des innovations sociales majeures dans la manière dont circulent, s'approprient, se produisent, informations, formations, échanges, etc. Pourtant, considérer l'innovation sociale comme un « simple adjuvant de l'innovation technologique » pour reprendre les termes de Pierre-Benoît Joly, directeur de l'Ifris (Institut francilien recherche innovation société) c'est se fourvoyer. Il faut militer pour une approche autonome de l'innovation sociale sans la réduire à n'être qu'un simple codicille rattaché aux théories de l'innovation.

En 2014, et c'est une première en France, le législateur a inscrit dans la loi sa propre définition de l'innovation sociale. Celle-ci doit, selon l'article 15 de la loi relative à l'ESS, répondre à l'une des deux caractéristiques suivantes : « répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits » ou « répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail ». La grande nouveauté de ce texte est qu'il met en évidence le coût de l'innovation : le caractère innovant d'une activité peut engendrer des difficultés à en assurer le financement intégral par le marché. C'est même là une condition pour obtenir des financements publics à ce titre. On retrouve là encore une double vision de l'innovation sociale selon qu'on l'aborde dans sa finalité (répondre à des besoins) ou dans son processus : d'une part une innovation à visée réparatrice, d'autre part une innovation à visée transformatrice. Une dichotomie qui n'est pas toujours contradictoire mais qui, traversant l'histoire de l'innovation sociale, en perturbe la définition lisse et consensuelle qui la banalise parfois.

Retour sur l'histoire : les deux conceptions de la solidarité

Même si elle semble récente, la notion d'innovation sociale s'inscrit dans un débat de longue durée. Dès le début du 19^e siècle, lorsque l'incomplétude du marché pour structurer

² Jean-Louis Laville, Professeur du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), chercheur au Lise (Cnam-CNRS) et à l'IFRIS, coordinateur européen du Karl Polanyi Institute of Political Economy www.jeanlouislaville.fr

intégralement la société moderne est devenue manifeste, est apparu le concept de solidarité qui, suivant les cas, était soit amené à remplacer le marché soit à le compléter. Mais cette solidarité s'est tout de suite déclinée de deux différentes façons : une déclinaison démocratique et une déclinaison philanthropique. D'une certaine façon, il s'agissait, d'un côté, d'une définition forte de la solidarité et, de l'autre, d'une définition faible.

Qu'est-ce qui caractérise la solidarité forte, la solidarité démocratique, au moment où elle émerge? Elle est destinée à élargir la démocratie, qui vient d'être obtenue au niveau politique, à l'ensemble de la vie économique et sociale, et ce, en luttant contre les inégalités et en revendiquant la justice sociale à travers des formes d'auto-organisation et une approche des communs (Ostrom, 2010). Au demeurant les communs ne sont pas simplement des biens, mais sont des co-activités, des activités menées collectivement qui permettent de définir progressivement des règles. Ainsi, nous nous retrouvons bel et bien face à un processus indissociable de la finalité démocratique. Les apprentissages et les formes de socialisation démocratiques font émerger des institutions nouvelles caractérisées par leur volonté de coupler protection et émancipation. Il y a donc tout un mouvement de solidarité démocratique qui émane de la société dès la première moitié du 19^e siècle.

Cette solidarité démocratique, cette solidarité forte, va rapidement être remise en cause avec l'entrée dans l'idéologie du progrès où émerge une autre façon d'envisager la solidarité qui est plus compassionnelle, bienveillante, paternaliste, et donc aussi moralisatrice. Nous allons ainsi passer progressivement vers une conception philanthropique de la solidarité où la solidarité n'est plus destinée à revendiquer l'égalité, mais uniquement à combattre la pauvreté. La solidarité va être assimilée au problème d'un groupe particulier, qui est celui touché par la misère, et nous allons perdre de vue que celle-ci était initialement un principe pour l'ensemble de la société. L'affrontement entre ces deux formes de solidarité va perdurer pendant une longue partie du 19^e siècle pour déboucher sur ce que nous pourrions appeler le triomphe de la solidarité démocratique, mais dans une version modifiée qui n'est plus celle de l'auto-organisation collective et des communs, mais bien celle de l'État social qui en appelle à la mise en place de politiques publiques. Nous pouvons donc affirmer que l'action collective et les communs, ont précédé les politiques publiques dans une volonté de garantir à la fois protection et émancipation.

À partir du début du 20^e siècle, l'architecture institutionnelle qui va dominer pendant tout ce siècle se met en place, celle dans laquelle règne la confusion entre l'économie et le marché d'une part entre la solidarité et l'État social d'autre part. Dans cette architecture, les deux piliers essentiels sont le marché et l'État. Toutefois, à la fin du siècle dernier, nous pouvons appréhender l'innovation sociale comme un signal de la déstabilisation de cet agencement entre marché et État puisque, comme nous le verrons, une nouvelle formulation de la solidarité est proposée à travers cette notion.

L'entrée en scène de l'innovation sociale

Nous allons ici nous pencher sur les conditions d'émergence de la notion d'innovation sociale à la fin du 20^e siècle. Tel que soulevé précédemment, son apparition est liée à la crise de la synergie entre marché et État qui régnait auparavant. Mais il serait plus juste d'employer « crise » au pluriel puisque nous pouvons distinguer deux crises qui se sont succédé et sédimentées. La première est une crise, quelque peu oubliée, de nature culturelle. Nous pourrions la définir succinctement comme l'effritement de l'idéologie du progrès. Elle s'est manifestée à travers des « nouveaux mouvements sociaux », pour reprendre la terminologie de l'époque, qui sont venus remettre en cause les formes de dominations ayant subsisté au sein de l'État social. Nous pouvons ici référer aux recherches de Benoît Lévesque et Paul Bélanger qui ont mis en avant ces dominations sous

la forme du providentialisme qui invalidait la parole des usagers. Mais nous pouvons aussi penser à la critique de l'État social westphalien par le mouvement féministe ou encore à l'ensemble des interrogations inédites introduites par le mouvement écologique, qui a critiqué l'absence de limites et la dynamique de fuite en avant du système. Donc, les termes de cette époque, l'autogestion, l'alternative, vont avec le temps être couplés à des modifications des formes d'engagement public avec un accent mis sur le pragmatisme, l'action locale, les expériences concrètes, ce qui induit un changement de vocable. Nous allons alors passer des « nouveaux mouvements sociaux » aux « innovations sociales dans la société civile ». Dès lors, plusieurs de ces initiatives d'innovation sociale vont se reconnaître dans l'économie solidaire qui peut être considérée, à un certain niveau, comme une re-politisation de l'économie sociale et comme une réaction contre sa banalisation antérieure.

L'ensemble des questions qui avaient été soulevées au cours de cette crise culturelle demeure d'actualité puisque aucune n'a été véritablement résolue. Cependant, elles ont été rattrapées par une autre crise, la crise économique, qui va correspondre à une seconde acception de l'innovation sociale. Elle ne sera plus conçue par rapport à des initiatives citoyennes, mais par rapport à la performance économique. Avec le ralentissement de la croissance observé dans les années 1980, l'idée selon laquelle l'innovation technologique concourt à la reprise économique se répandra pour devenir un enjeu majeur des politiques scientifiques. L'élargissement de l'appréhension de l'innovation technologique aboutit à considérer qu'une condition du succès est le passage à l'innovation organisationnelle intégrant le souci de la cohérence par rapport à l'organisation pour que la grille technologique ne soit pas rejetée. Puis, en s'appuyant sur un certain nombre de courants théoriques (les évolutionnistes à travers la notion de système national d'innovation ou encore la théorie de l'acteur-réseau à travers la notion de traduction), il sera admis que l'innovation n'est pas simplement technologique ou organisationnelle, mais qu'elle est également interinstitutionnelle sur un territoire, et donc qu'elle est, en tant que processus, profondément sociale.

Nous pouvons ainsi constater que deux sources sont à l'origine de la notion d'innovation sociale, l'une dans la société civile, l'autre dans la volonté de restaurer la performance économique. Ces sources ont évolué de manière cloisonnée, ce qui explique que nous éprouvions aujourd'hui une certaine difficulté à savoir de quoi il en retourne lorsqu'il est question d'innovation sociale. D'autant plus, qu'au fil du temps, il y a eu un certain croisement entre ces deux façons distinctes d'envisager l'innovation sociale. Ainsi, les initiatives citoyennes qui portaient de questionnements démocratiques, ont connu une évolution marquée par la prégnance des dynamiques entrepreneuriales. De l'autre côté, toutes les questions qui avaient été posées par rapport à la performance économique ont étendu le domaine des « sciences technologies société » en conduisant à l'apparition de nouvelles problématiques, qu'il s'agisse de la politique de la participation ou encore du mouvement des sciences citoyennes, particulièrement visible aujourd'hui au sein de différents champs, parmi lesquels figure celui de la santé environnementale.

Ces doubles acceptions de la solidarité et de l'innovation sociale nous conduisent, en ce début de 21^e siècle, à la mise en place de deux régimes de production, de régulation et d'appropriation de l'innovation sociale. Ceux-ci correspondent à deux modèles de développement et de société différents.

Innovation sociale et solidarité faible

Le premier modèle, est un modèle d'innovation sociale et de solidarité faible. Dans celui-ci, l'innovation sociale procède d'un nouveau cadrage par le marché. C'est-à-dire que l'épreuve marchande est tout à fait décisive dans la reconnaissance de la pertinence des

innovations sociales qui sont évaluées en fonction de leur efficacité, leur efficience, elle-même assimilée à leur degré d'autofinancement marchand. Il y a donc aujourd'hui une pénétration du modèle marchand, aussi bien dans le traitement de la question de la pauvreté que dans le traitement de la question écologique, basées sur un partenariat privilégié avec les grandes entreprises privées qui conduit à une systématisation de l'évaluation par la gestion. Deux dimensions caractérisent cette approche : le managérialisme, c'est-à-dire l'illusion qu'on peut traiter des questions sociétales par les outils de gestion; et le rabattement organisationnel, c'est-à-dire le fait qu'on délaisse les questions de légitimité et de sens pour les rabattre sur des questions de rationalité productive.

Évidemment, l'innovation sociale, dans une perspective de solidarité faible, va aussi dans le sens d'un plaidoyer pour la capacité d'autoréforme du capitalisme et de sa moralisation. Nous constatons cela très précisément en Europe, où, à la lecture des politiques nationales et régionales, l'innovation sociale devient de plus en plus le complément fonctionnel des programmes d'ajustements structurels. De nos jours, nous pouvons fréquemment observer des collectivités publiques qui réduisent les coûts dans les dépenses sociales tout en lançant des appels d'offres pour l'innovation sociale. Il y a ainsi une complémentarité entre les programmes de réduction des dépenses et la valorisation de l'innovation sociale. Dans ce schéma, nous ne sommes pas du tout dans une innovation sociale qui promeut la transformation sociale, mais plutôt dans une innovation sociale qui œuvre en faveur de la seule réparation sociale.

Dans cette optique réparatrice, il est possible de résoudre un certain nombre de questions sociales à partir de nouveaux outils comme le social business pouvant s'autofinancer sur le marché. C'est bien l'épreuve marchande qui montre l'efficience et vous avez tout un appareillage qui va très fortement lier le social business à de grandes entreprises, sachant que dans la littérature, seuls 2 ou 3 exemples sont toujours cités. Pour ce qui est de la France, avec l'exemple de Danone et Veolia et des montages faits au Bangladesh, l'on a affaire à un modèle général nouveau qui serait celui du social business et qui permettrait d'éradiquer la pauvreté. Plus généralement il y a donc une espèce de récit du sauvetage des pauvres par leur retour sur le marché à travers des formes de capitalisme à but social, qui est relayé par de nouveaux instruments du marketing, je pense à ce que l'on appelle les techniques de *bottom of the pyramid* (bas de la pyramide), c'est-à-dire comment les entreprises peuvent-elles concevoir de nouveaux produits pour le marché des pauvres, sachant qu'ils n'ont pas beaucoup de pouvoir d'achat, mais ont l'avantage d'être nombreux, et de plus en plus nombreux. L'on peut donc parfaitement avoir des techniques de marketing qui vont s'adresser à eux. Tout cela s'articule avec ce que l'on appelle dans les pays anglo-saxons la *venture philanthropy*, c'est-à-dire une philanthropie beaucoup plus soucieuse de la rentabilité de ses investissements.

Un niveau de discours de la philanthropie se met en place. Toujours dans la même perspective, un outillage complémentaire est en discussion aujourd'hui : les social impact bonds, les investissements à impact social, qui permettraient de faire prendre en charge les actions sociales par des investisseurs privés, ceux-ci étant remboursés de leur prise de risque quand l'action réussit et au contraire, perdant leur mise au cas où l'action échoue. Au total c'est tout un appareillage de ce capitalisme à but social commence à apparaître à travers des outils précis : *social business*, *bottom of the pyramid*, *venture philanthropy*, *social impact bonds*. Les suggestions émanant de l'univers anglo-saxon sont extrêmement reprises par la Commission européenne dans les textes sur l'innovation sociale. On est bien dans l'idée qu'il n'y a qu'une manière de faire de l'économie, mais au sein du capitalisme, on peut ajouter un but social et mettre en place de nouvelles actions innovantes socialement, qui seront dirigées, avec pour objectif la réduction de la pauvreté. Vous voyez

que nous sommes toujours dans les débats du XIX^{ème} siècle c'est-à-dire est-ce qu'il s'agit de lutter contre les inégalités ou de lutter simplement contre la pauvreté ?

Dernier point, l'innovation sociale est définie comme une action privée, et ce mode de pensée mis en place dès les années 80 s'est véritablement établi sur l'idée que tout ce qui est de l'ordre du public est bureaucratique, loin des gens, inadapté, et que ce qui est proche, efficace, efficient, c'est l'action privée. L'on a vu cela dès l'appellation de secteur indépendant en Grande-Bretagne. Le secteur indépendant, dynamique et créatif, désignant à la fois les entreprises et la société civile contre le secteur public qui lui est par définition dans cette façon de penser, marqué par la bureaucratie et par l'inefficacité.

Vous voyez que dans cette version faible de l'innovation sociale, un ensemble de points amènent à orienter l'innovation sociale vers l'action privée, vers les preuves marchandes, vers l'idée que l'on peut aujourd'hui fonder un capitalisme à but social. C'est finalement une première façon de mettre en place des politiques d'innovation sociale.

Innovation sociale et solidarité forte

Une deuxième possibilité est au contraire une vision beaucoup plus forte de la solidarité et de l'innovation sociale et qui va essayer d'en faire beaucoup plus un levier pour aller vers la construction d'un compromis différent et cela va reposer sur un certain nombre de points qui se démarquent fortement par rapport à la version faible que je viens d'esquisser.

La version forte de l'innovation sociale et de la solidarité sera fondée d'abord sur le fait que l'innovation sociale n'est pas qu'une réparation, c'est aussi une transformation sociale. C'est bien l'idée que nous ne sommes pas là uniquement pour écopier un bateau qui prend l'eau de toutes parts, mais aussi pour changer de bateau et en prendre un plus solide. L'innovation sociale à ce moment-là n'est pas simplement une réparation, mais une transformation sociale. C'est par exemple ce qui a été fait à travers la mise en place du premier centre de recherche au niveau international qui a été consacré à l'innovation sociale. Les travaux du CRISES au Québec ont toujours articulé l'innovation sociale à la question de la transformation sociale et c'est ce qui a entraîné la mise en place d'un certain nombre de politiques d'innovation sociale qui intègrent cette visée transformatrice.

Visée transformatrice, qu'est-ce que cela veut dire ? Contrairement à l'idée du capitalisme à but social, l'idée est de dépasser le dualisme inhérent au XX^{ème} siècle, avec d'un côté le capitalisme marchand, de l'autre côté l'Etat social. Donc tous les débats économiques et politiques du XX^{ème} siècle sont centrés sur la question : faut-il plus de marché ou plus d'Etats. L'innovation sociale au sens fort, c'est l'idée que l'on ne peut plus raisonner uniquement à partir de ce dualisme, mais qu'il y a un troisième terme à faire intervenir qui est la société civile en tant que 3^{ème} pôle constitutif de l'équilibre à trouver. Et cela renvoie au fait que partout, dans tous les continents, l'on a depuis quelques décennies, un essor sans comparaison historique, ce que l'on appelle en France les associations, que l'on peut désigner d'une autre façon dans d'autres contextes, mais à chaque fois il s'agit bien d'organisation de la société civile.

Pour donner une illustration, dans la décennie 2000-2010, pour la première fois dans un pays comme la France, les associations ont créé plus d'emplois que les entreprises privées. C'est un phénomène qui reste relativement peu connu et qui montre bien que la société civile n'est plus uniquement, y compris en termes économiques et en termes d'emploi, dans une position annexe, qu'elle a aujourd'hui un rôle véritablement en complément du marché et de l'Etat. L'on n'est pas sur la fondation d'un capitalisme à but social, mais sur la fondation d'un nouvel équilibre socio-économique basé sur la prise en compte de 3 pôles : le marché, l'Etat et la société civile, ce que l'on pourrait appeler une économie et une démocratie plurielles.

On est très loin de la première hypothèse d'une innovation sociale faible, mais dans une vision forte de l'innovation sociale, et l'on s'éloigne du monde anglo-saxon pour aller plutôt du côté de l'Amérique du Sud puisque par exemple la Bolivie et l'Équateur, dans les constitutions qu'ils ont adoptées récemment, reconnaissent que l'objectif national de la collectivité ne peut plus être la croissance maximale qui se heurte à un ensemble de limites sociales et écologiques, et qu'il faut donc substituer à l'idée de croissance maximale, qui a été l'objectif du XX^{ème} siècle, un nouvel objectif qui est défini dans ces 2 pays comme le « buen vivir », le bien vivre. Si l'on se fixe comme objectif d'améliorer les conditions de vie pour tous et toutes, ces 2 constitutions disent qu'il n'est plus possible d'avoir une économie qui soit limitée à une économie privée à but lucratif et une économie publique. Il faut avoir une économie plurielle, c'est-à-dire une économie qui intègre aussi un 3^{ème} pôle, la dimension économique de la société civile, et donc qui intègre l'économie sociale et solidaire pleinement, comme non pas une économie qui serait uniquement pour les pauvres, et uniquement d'insertion, mais comme une économie de plein droit qui va au XXI^{ème} siècle occuper une place à côté du marché et de l'Etat. Donc l'on est dans un autre schéma institutionnel que celui du capitalisme à but social et cela nous amène aussi à articuler à la notion d'économie plurielle, la notion d'action publique renouvelée. L'on n'est plus dans une substitution à l'action publique par l'action privée, mais au contraire dans une refondation de l'action publique, ce qui a été appelé par beaucoup d'auteurs sud-américains, le retour de l'Etat, qui s'est fait dans les années 90 avec la dynamique démocratique d'Amérique du Sud. Ce retour de l'Etat, ce n'est pas l'Etat social d'hier, c'est un nouvel Etat qui ressort d'une définition renouvelée de l'action publique, que l'on retrouve aussi dans un certain nombre de travaux de sciences politiques européens qui définissent l'action publique comme le croisement conflictuel et coopératif de l'action citoyenne et de l'action des pouvoirs publics.

En effet aujourd'hui il n'est plus possible de fonder l'action publique uniquement sur les mécanismes de la représentation, mais il est nécessaire pour que cette action publique retrouve une légitimité, qu'elle s'arrime à des formes plus délibératives, à des actions plus citoyennes de terrain. Donc dans cette seconde version de l'innovation sociale, celle-ci prend véritablement une force du fait qu'elle devient centrale dans la redéfinition d'un compromis qui se veut du XXI^{ème} siècle, basé sur d'autres composantes que ce qui a fait les compromis du XX^{ème} siècle.

En somme, la difficulté du débat sur l'innovation sociale, tient donc à la coexistence de deux versions, une version faible de l'innovation sociale dans laquelle elle est un complément, un supplément d'âme à un système qui pour l'essentiel va être inchangé, mais qui va être facilité par l'irruption à la marge de l'innovation sociale et au contraire, une version beaucoup plus forte qui considère que l'innovation sociale sera au cœur de la refondation d'un compromis socio-économique, différent au XXI^{ème} siècle de ce qu'il a été au XX^{ème} siècle.

Il est difficile de cerner l'innovation sociale car derrière le consensus apparent qu'elle génère, 2 projets de sociétés se profilent et peuvent être lus à travers les différentes politiques qui dans le monde aujourd'hui, se réclament de l'innovation sociale.

Débat

Christine GARCETTE

Merci beaucoup M. LAVILLE. Vous avez montré de façon passionnante le lien entre la logique de marché et la logique de solidarité, ce lien dans lequel se sont développées les différentes définitions de l'innovation sociale.

Nous allons maintenant prendre le temps d'en débattre, j'imagine que cela pose des questions et appelle peut-être des développements sur tel ou tel point. Une première question ?

Un participant

Je remercie les organisateurs, c'est un débat très riche et passionnant, et je vous remercie M. LAVILLE de votre intervention qui est lumineuse, très éclairante et très innovante par rapport à cette posture un peu béate et consensuelle que l'on a sur cette notion d'innovation sociale. Dans le champ de l'économie sociale et solidaire, l'on voit bien grâce à votre analyse qu'une multitude d'acteurs peut correspondre à la première définition que vous donnez ou à la seconde.

En France, j'ai l'impression que beaucoup des acteurs qui se réclament du champ de l'économie sociale et solidaire sont dans des logiques très entrepreneuriales et le risque principal est que c'est un fabuleux laboratoire de déréglementation du travail. C'est un enjeu très important. Quand vous dites que c'est un secteur qui crée plus d'emplois que le privé, il serait intéressant d'avoir une analyse sur les conditions de travail et les risques. Dans le secteur public, c'est aussi un outil qui peut être le meilleur comme le moins bon. Il peut y avoir des démarches très pertinentes comme tenter d'intégrer les usagers dans les décisions des politiques publiques, oser la participation... Ce n'est pas encore complètement mis en œuvre, mais il y a une réflexion assez stimulante sur ces sujets-là.

Par exemple une convention de partenariat avec le musée d'histoire et de l'immigration peut être un outil très riche pour accompagner des habitants à l'accès à la culture et à tous ces enjeux.

Au contraire, il existe une convention de partenariat avec Pôle emploi que je ne considère pas comme de l'innovation sociale positive. Le service social départemental se trouve instrumentalisé et sert de voiture-balai à Pôle emploi qui rejette ses surnuméraires et fait une distinction entre bons et mauvais demandeurs d'emploi.

Christine GARCETTE

Merci. Est-ce qu'il y a d'autres questions ou remarques ?

Christelle TROUVÉ-FABRE, *sociologue du travail et des organisations au Conseil départemental*

Je m'intéresse beaucoup à la question de l'innovation, plus exactement au travail de l'innovation, et j'avais quelques questions. À partir de ce que vous nous avez dit, si l'on reprend les modalités de fonctionnement de l'ESS, vous avez distingué des pratiques de délibération, des espaces délibératifs que l'on peut associer si j'ai bien compris au concept d'espace public d'Hannah ARENDT. Ces espaces de délibération se font sur les pratiques, mais aussi sur la prise de décisions. La question qui me vient en vous écoutant et en ayant

lu certains de vos ouvrages, ainsi que le rapport sur l'innovation territoriale qui a été remis à Marylise LEBRANCHU en avril dernier, est :la suivante : développer des pratiques d'innovation dans les services publics, en tout cas le faire avec les services publics, pose la question des pratiques de travail des agents de la fonction publique. Or eux-mêmes n'ont pas forcément d'espace délibératif pour parler de leur travail et de leurs pratiques. Donc, comment mettre en œuvre un tel dispositif avec les usagers quand on est soi-même confronté à un vide ou à un manque ? Y a-t-il une espèce d'injonction paradoxale faite aux agents ?

D'autre part, cela pose la question encore plus générale de l'organisation de nos services publics et c'est notamment le rapport sorti en avril qui m'y a fait penser : doit-on transformer les services publics pour qu'ils puissent répondre à des questions d'innovation sociale et ne pas être simplement porteurs des problématiques de pauvreté, mais bien d'une autre forme de solidarité ?

Jean-Louis LAVILLE

Je vais essayer de rebondir et cela appellera peut-être des réactions à nouveau de votre part. C'est ce que nous avons essayé de détailler dans l'ouvrage « Associations et action publique »³. Dans une période confuse, il ne faut pas se tromper d'ennemi et je me démarquerai d'un certain nombre de collègues sociologues qui ont pensé que les associations étaient « le cheval de Troie » du désengagement de l'État. C'est vrai qu'un ensemble de situations iraient plutôt dans ce sens, mais au regard des écrits du néo-libéralisme, l'on constate qu'il serait dramatique aujourd'hui d'opposer associations et service public, parce que justement le néo-libéralisme veut affaiblir les deux. Le projet néolibéral tel qu'il est exprimé par Hayek et Friedman, est un projet à la fois de remise en cause de la souveraineté de l'État et de transformation de toutes les associations en services bon marché qui soient uniquement prestataires de services sans aucune forme d'expression publique, c'est-à-dire un tiers secteur fonctionnel. Il est important aujourd'hui est de ne pas tomber dans cette idée selon laquelle les associations seraient un service public au rabais, comme on l'avait pensé à un moment donné. Il existe de nombreuses situations ambivalentes et ambiguës, nous sommes bien d'accord là-dessus. Mais la perspective, si l'on veut aller vers une société vivable, c'est-à-dire une société fondée sur la diversité et non pas sur l'uniformisation que propose le néo-libéralisme, est qu'il faut s'appuyer sur les deux. Comment peut-il y avoir non pas une opposition, mais une irrigation mutuelle des associations et du service public ? L'on est obligé aujourd'hui d'être sur ce que vous appelez des partenariats qui permettent d'avancer et de progresser, et non pas des partenariats que l'on pourrait qualifier de régressifs.

Un danger vient aussi de la manière dont l'économie sociale et solidaire peut être aujourd'hui un enjeu extrêmement dépolitisé autour d'une vision restreinte de l'entrepreneuriat social qui se réduirait peu ou prou au social business. Le néo-libéralisme a d'abord été un projet clairement exprimé par un certain nombre d'auteurs qui sont devenus célèbres et ont eu, pour ceux que je citais, le prix Nobel d'économie en partant de positions remettaient en cause tout projet téléologique, c'est-à-dire tout projet permettant aux personnes de se situer par rapport à un bien commun, pour éradiquer tout ce qui est du domaine du bien commun et arriver à une société qui soit fondée sur la concurrence généralisée. La concurrence généralisée étant finalement dans la vision d'Hayek et Friedman le moyen d'améliorer la société par la prime donnée à l'excellence. Finalement, pour eux dans la concurrence ce sont les meilleurs qui gagnent. Contre ce monde-là, il y a nécessité de résister parce que c'est véritablement un monde invivable. Cependant, ce premier moment du néo-libéralisme a été à l'écoute des réactions survenues dans le monde

³ Laville, Salmon, 2015

entier. Et l'on a donc aujourd'hui une deuxième vague du néo-libéralisme qui reprend tout ce qui s'est fait du côté de l'économie sociale et solidaire, et de la société civile en le dépolitisant, c'est-à-dire en en faisant une recette qui pourra se réintégrer dans le monde de la concurrence généralisée. C'est-à-dire que l'on va réinternaliser la question écologique dans des mécanismes de marchés, réinternaliser la question sociale dans le capitalisme à but social, et finalement, évacuer toutes les questions qui reposent sur l'articulation de la démocratie et du capitalisme, pour considérer que finalement le capitalisme peut s'auto-réformer et donc peut amener à une solution des problèmes qu'il a générés.

Même la définition de l'économie sociale et solidaire qui est donnée aujourd'hui souffre d'un certain économisme. Elle reste plutôt articulée au monde des coopératives et des mutuelles, alors que 80 % de l'emploi de l'économie sociale et solidaire sont les associations. On continue à considérer que les associations sont un acteur mineur et que les vraies entreprises de l'économie sociale et solidaire seraient par exemple les coopératives. Donc, je pense que même dans l'économie sociale et solidaire, parfois l'on prête le flanc à cet économisme, à cette forme de dépolitisation, et il faut bien être attentif à cette dérive.

Aujourd'hui, personne ne veut le voir parce que l'on préfère l'image rassurante des jeunes ingénieurs qui vont fonder une coopérative dans les nouvelles technologies, mais 70 % au moins de l'économie sociale et solidaire aujourd'hui, c'est l'action sociale. Que veut-on faire de cette action sociale ? Est-il possible aujourd'hui de réalimenter un modèle d'action publique par des réformes internes au service public ? Effectivement on ne peut pas avoir un service public qui continue à considérer les usagers comme des assujettis, parce qu'il ne sera pas légitime. Pourquoi le néo-libéralisme a-t-il réussi ? Parce que l'accusation de bureaucratie qu'il a faite au service public était aussi ressentie comme telle par un certain nombre d'usagers. Et c'est dans la capacité à faire en sorte que le service public soit l'affaire des usagers que l'on peut refonder une action publique qui pour se mettre en place supposera des co-constructions entre associations et pouvoirs publics, ce qui va à l'encontre d'un certain nombre d'architectures institutionnelles. Et on est là aussi au cœur des débats posés aux ARS, (agences régionales de santé) à d'autres instances telles que celles-ci, elles ont dans l'idée qu'une technocratie éclairée pourra mieux planifier les besoins ? À ce moment-là, on sera dans cette idée de réduire le nombre d'associations, regrouper les moyens, être dans la fonctionnalité. Ou, est-ce qu'au contraire, l'on considère qu'une société complexe ne peut pas être gérée à partir d'un sommet, et qu'à ce moment-là, cela suppose de nouveaux liens entre des associations de terrain et les pouvoirs publics pour être en mesure de répondre aux questions qui se posent dans ce XXI^{ème} siècle naissant ? Derrière la vogue de l'économie sociale et solidaire, il y a des conceptions qui ne sont pas forcément toutes convergentes comme pour l'innovation sociale.

Christine GARCETTE

Dans les deux questions qui vous ont été posées, j'entends la notion de risques et je voudrais vous entendre sur ce point : pour l'économie sociale et solidaire comme pour l'innovation sociale, la prise de risque comme l'aspect expérimental (le terme de laboratoire a été employé), apparaissent essentiels.

N'y a t'il pas de ce fait un paradoxe lorsque vous parlez d'innovation organisationnelle ?

L'organisation vécue comme un soutien, ne peut-elle être aussi un frein à l'innovation, surtout lorsque l'innovation devient une injonction organisationnelle ?

Il y a un autre risque, celui de l'instrumentalisation de l'Economie sociale et solidaire comme de l'innovation sociale: comment permettre à l'innovation de jouer son rôle d'expérimentation, parfois désordonnée, de nouvelles formes de réponses, avant que les organisations ne les reprennent à leur compte ?

Jean-Louis LAVILLE

Le premier point est que l'innovation, si elle veut avoir un caractère transformateur dans la version 2 ne suppose pas simplement l'accumulation d'expérimentations, elle suppose à un moment donné un changement du cadre institutionnel. Donc l'on est aussi sur une capitalisation des expériences d'innovation sociale pour voir comment elles interrogent le cadre institutionnel et c'est cela, à mon avis, qui peut permettre de renouveler aussi l'action publique : si des innovations sociales se font sur le terrain, elles induisent une interrogation sur le cadre institué et qui doit lui-même être accessible à un re-questionnement. Donc je pense que le lien est avec le cadre institutionnel et non l'enfermement dans l'expérimental à perpétuité. C'est-à-dire que l'on va faire des programmes d'innovation sociale puis on va financer tous les ans des innovations sociales, mais après ? On est obligé par territoire, par secteur d'activité, de faire le point sur ce qu'ont posé comme questions ces innovations et de voir en quoi elles peuvent influencer sur la redéfinition d'un cadre institutionnel.

Après il y a la question de l'organisation : le néolibéralisme est aussi outillé en matière de gestion. Sa façon d'envisager la gestion dans le domaine public par l'application des modèles importés de l'entreprise privée procède d'un rabattement organisationnel, alors que services publics comme associations se caractérisent par le fait qu'il y a 2 dimensions en leur sein, la dimension institutionnelle et la dimension organisationnelle⁴, et le problème n'est plus d'avoir l'organisation productive la plus rationnelle, mais d'arriver à combiner la dimension institutionnelle et la dimension organisationnelle, sans oublier aucune des deux. Et c'est cela, à mon avis, qui fait l'originalité commune, malgré leurs différences, du service public et des associations. C'est cette nécessité d'arriver à articuler une mission institutionnelle et un soubassement organisationnel qui permette de l'atteindre, parce qu'il y a un risque d'être du côté du tout institutionnel.

Beaucoup d'associations d'éducation populaire se sont retrouvées dans l'incapacité de modifier leur fonctionnement parce qu'elles ne voulaient penser que le projet et, le jour où il y a eu une cessation de paiement, on est obligé de constater que l'organisation a produit ses effets délétères.

Par contre, vous avez beaucoup d'associations bureaucratisées dans l'action médico-sociale par exemple, dans lesquelles le projet a été complètement oublié. On le ressort juste dans un rituel annuel, mais cela n'a aucun effet sur les prestations quotidiennes et l'on est sur un rabattement organisationnel complet. C'est aussi une impasse. Toute la difficulté est d'arriver à considérer que le service public, comme une association, a 2 pôles constitutifs qu'il faut articuler, le pôle institutionnel et le pôle organisationnel, et cela ne se fait jamais facilement. Donc on ne peut pas penser uniquement organisation, mais il faut aussi penser institution sous peine d'avoir des effets pervers, il faut arriver à penser le projet et l'organisation.

Mathilde SACUTO

J'entends bien ce que vous nous expliquez, mais cela nous amène aussi à réinterroger le rôle de l'État et quelque part aussi, la finalité de l'action sociale. J'ai commencé dans le métier avec l'idée que l'on essayait de travailler à de la justice sociale. J'étais attentive au fait que d'ailleurs ce n'est pas un terme que vous avez utilisé. Donc dans cette tension que vous décrivez, j'ai été aussi très attentive au fait que vous nous expliquez que l'ultralibéralisme recycle en dépolitisant en quelque sorte. Je suis aussi d'une génération où l'on disait « tout est politique ». Aujourd'hui, peut-être que tout n'est plus politique, mais tout est idéologique. Et précisément, c'est cette ré-interrogation perpétuelle sur la place que

⁴ Pour une analyse plus détaillée de la dimension institutionnelle de l'innovation sociale, cf. Klein, Laville, Moulaert, 2014

l'on tient et le cortège de représentations d'idées et d'idéologies que l'on porte, parfois à son corps défendant, sur lequel il est nécessaire de s'interroger sur l'ensemble de nos choix finalement, même sur nos choix techniques quotidiens.

Jean-Louis LAVILLE

Ce que je voulais dire c'est, premièrement, qu'il y avait une faiblesse constitutive du compromis des 30 glorieuses que l'on a pu appeler en Europe occidentale le compromis social démocrate. Notre conception de la justice sociale et de la solidarité dans le compromis social démocrate reste indexée sur la croissance marchande. On n'a pas réussi à fonder une conception de la justice sociale qui ne soit pas dépendante des résultats de la croissance marchande. Donc quand dans les années 1960, on était avec un taux de croissance moyen de 6 % par an, on faisait de la justice sociale sans trop de problèmes. Quand aujourd'hui l'on se retrouve avec des taux de croissance qui ne dépassent plus 1 à 2 %, il y a un goulot d'étranglement parce que notre conception de la justice sociale, qui était uniquement une conception redistributive, est restée dans une dépendance à la croissance marchande. Donc à la fois c'était une conception très forte de la justice sociale, mais elle avait cette faiblesse constitutive que l'on n'a pas vue pendant que les taux de croissance étaient très élevés, et que l'on découvre tout d'un coup et dans la douleur. Cela amène aussi à voir comment il est possible de refonder une conception de la justice sociale et là je renverrai au débat récent, que vous connaissez tout aussi bien que moi, sur « Qu'est-ce que la justice sociale ? ». Est-ce que l'on peut avoir une définition de la justice sociale qui soit uniquement redistributive ? Est-ce qu'il ne faut pas non plus introduire des enjeux de reconnaissance dans la justice sociale telle qu'elle doit être pensée aujourd'hui parce que l'on n'est plus dans la société d'hier ?

Bérénice DELPAL

J'ai bien compris les fondements théoriques et historiques de cette opposition entre version faible et version forte. J'ai bien vu que vous aviez aussi une préférence pour la version forte et dans la formulation même, il y a un peu un dénigrement de la version faible qui est uniquement réparatrice et un capitalisme qui ne sait absolument pas évoluer, se réformer, et qui reste capitaliste, mais n'est-ce pas un peu caricatural ? Est-ce que les évolutions au sein même du capitalisme ne conduisent pas quand même à réinterroger le service public, l'État et notre manière de faire ? Ne peut-on pas envisager aussi que du côté du capitalisme, ces évolutions vers le social business et tout ce que vous avez évoqué, et la réintégration de certaines interrogations sociétales, font évoluer aussi quand même en partie le modèle ? Est-ce que les choses ne sont pas un peu moins opposées de façon binaire que ce que vous disiez ?

Valérie MALHOUITRE

Je suis Valérie MALHOUITRE, gérante d'une SCOP. Vous faites un peu une opposition entre les associations et l'entrepreneuriat social porté par les coopératives par exemple, alors qu'en termes de gouvernance démocratique et de changement de pratiques, nous avons créé une coopérative parce que l'on trouvait que la gouvernance démocratique en association pouvait se re-questionner par rapport à la place des acteurs, notamment des salariés. L'on se positionne comme militants de transformation sociale, de changement de modèle, et je pense que le secteur associatif s'est un peu épuisé de ce côté-là.

Jean-Louis LAVILLE

Effectivement, il y a tout un ensemble de personnes qui interprètent le scénario qui n'a pas ma préférence comme un scénario qui entraînerait une auto-réforme du capitalisme, dans un sens vertueux. C'est en particulier l'interprétation que font beaucoup de personnes de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Dans ce récit, on nous dit que l'entreprise capitaliste a été questionnée par la société civile puis s'est adaptée. Maintenant elle est beaucoup plus consciente de sa responsabilité vis-à-vis de la société, donc elle fait des efforts pour justement intégrer de nouveaux domaines qui font qu'elle est plus responsable vis-à-vis de la société. Toutefois ce récit empiriquement n'est pas valide parce quand on refait la genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise, ce n'est pas du tout, contrairement à ce qui nous a été assez souvent raconté, une adaptation aux demandes de la société civile. Le mouvement naît dans les années 60 aux États-Unis, en liaison avec les auteurs dont je parlais, parfois en tension avec eux, mais il naît comme une volonté de remplacer la régulation publique par la régulation privée. L'entreprise peut émettre ses propres lois et ses propres règles, et ce sont ces règles-là qui vont permettre qu'elles soient plus vertueuses. Là je pense qu'il y a un choix de fond : soit la règle sociale relève de la démocratie, soit elle relève de la ploutocratie. Cela me questionne qu'une fondation puisse avoir un budget supérieur à l'Organisation mondiale de la santé ; cela me questionne que, dans des supports qui sont considérés comme étant de bon niveau, je pense au *Monde* par exemple, on ait des philanthropes que l'on voit en train de caresser les cheveux d'un enfant africain. On revient au XIX^{ème} siècle ! On a remplacé les dames patronnesses par les entreprises patronnesses, mais finalement on est dans le même raisonnement. Je pense que la solidarité est du domaine public, ses normes doivent être décidées par la démocratie, qu'elle soit représentative ou délibérative, c'est une autre question et je crois qu'aujourd'hui elle ne peut pas être simplement représentative.

Mais je ne pense pas que la solidarité puisse être véritablement monopolisée par des décideurs privés, parce qu'on est alors dans une dérive oligarchique par rapport au modèle de société que l'on avait voulu au XX^{ème} siècle. A ce moment-là on pourrait détailler des exemples concrets dans certains pays d'Amérique du Sud que je citais tout à l'heure. On pourrait mentionner le fait que des entreprises peuvent à un moment donné sur un territoire venir en complément, mais dans des formes qui sont toujours régies par la régulation publique, parce que sinon il y a une autonomisation qui amène aussi des problèmes de corruption, qui sont devenus massifs par la collusion que l'on connaît avec le régime néolibéral entre les élites économiques et les élites politiques. Donc je crois que dans la perspective de la diversité institutionnelle, il faut qu'il y ait plusieurs espaces de décision qui soient complémentaires et que l'on ne soit pas dans des formes de domination qui viennent uniquement de la puissance économique.

Certaines des puissances économiques peuvent rentrer dans des dispositifs qui au niveau des territoires sont utiles certes, mais il ne faut pas que l'on soit naïf là-dessus. Je pense qu'aujourd'hui par exemple, les alliances qui sont les plus intéressantes au niveau des territoires sont des plutôt celles entre de petites et moyennes entreprises et un certain nombre d'acteurs associatifs et publics. Quand on voit ce qui se passe au niveau des très grandes entreprises, il faut que l'on soit conscient que, contrairement à leur rhétorique, elles ne sont plus dans le marché. Elles sont dans une logique de puissance et elles sont devenues des acteurs politiques, il faut le prendre en compte. Cela ne veut pas dire qu'après il ne puisse pas y avoir, dans des formes dont les règles sont établies publiquement, la participation d'un certain nombre d'entreprises, et il faudrait voir les dispositifs qui correspondent à cette option.

Sur les coopératives, pour moi, il y a un phénomène lié à nos sociétés depuis 2 siècles que l'on peut qualifier de manière générique d'associationnisme, et les coopératives sont un élément de l'associationnisme. Donc, il n'y a pas association, coopérative et mutuelle, c'est

une question très secondaire. Il y a un mouvement qui au départ avait été conçu comme cohérent et articulé entre toutes ces formes. Le problème est que le mode d'institutionnalisation de l'économie sociale a séparé ce que l'associationnisme voulait réunir, dans lequel il y avait d'ailleurs ce qui a donné lieu aux syndicats, et pas simplement les associations, les coopératives et les mutuelles. Donc il me semble qu'il faut plutôt aller dans le sens du regroupement de tout cela. Pourquoi je mettais les associations en avant ? Parce que généralement elles sont considérées comme étant les formes les plus inadaptées du point de vue de la gouvernance démocratique. Or la gouvernance démocratique est dans toutes les formes de l'économie sociale à travailler. Je ne crois pas non plus, mais vous êtes conscients comme moi de cela, que la coopérative soit une forme de gouvernance démocratique parce qu'il y a une égalité entre les sociétaires. Il suffit de voir comment fonctionnent les coopératives pour savoir que cette égalité formelle est très formelle. C'est bien par la capacité à instaurer une gouvernance démocratique qui n'est pas garantie par les statuts seuls, que les associations comme les coopératives peuvent vraiment œuvrer dans le sens de la transformation que vous souhaitez.

Christine Garcette

Merci beaucoup M. LAVILLE, de votre intervention et de ce débat. Je vous invite à regarder les différents ouvrages de Jean-Louis LAVILLE qui sont présentés sur le stand librairie. Nous allons continuer, et en guise de transition avant la table ronde pour laquelle je vais inviter les intervenants à venir me rejoindre, nous vous proposons un petit film « Imagination for people » qui illustre la façon dont des idées doivent bénéficier aussi de compétences complémentaires pour que quelque chose puisse se mettre en œuvre.

L'innovation sociale : quels impacts et quels appuis pour les professionnels ?

Christine GARCETTE

Nous allons maintenant avoir une table ronde pour laquelle nous avons sollicité Brigitte MAINGUET, conseillère en travail social à la délégation du territoire d'Ille-et-Vilaine, Alice SOREL de la fondation MACIF, et Valérie GUILLAUMIN de l'UNCCAS (Union Nationale des Centres communaux d'Action Sociale) pour traiter des trois questions suivantes :

- Quelle définition de l'innovation sociale à travers les projets, les actions qui ont été portées par votre institution ?
- Quels impacts sur les territoires , sur les modes d'organisation et sur les pratiques professionnelles ?
- Quels appuis apporter aux professionnels qui mettent en œuvre des actions innovantes ?

Nous allons commencer avec vous, Brigitte MAINGUET, pouvez-vous en quelques mots nous présenter vos missions de conseillère en travail social, qui diffèrent un peu de celles que nous connaissons en Seine-Saint-Denis ?

Brigitte MAINGUET, *conseillère en travail social à la délégation du territoire d'Ille-et-Vilaine*⁵

Oui, bonjour à chacun et chacune. Je suis assistante sociale de formation, j'ai exercé une quinzaine d'années en polyvalence de secteur, ensuite j'ai été responsable d'équipe pendant 15 ans avant d'encadrer des cadres. Depuis 4 ans maintenant, je suis la seule actuellement à occuper cette fonction dans notre Département, de conseillère en travail social.

C'est un poste qui a été créé suite à une démarche d'Etats généraux de l'action sociale, qui se sont déroulés en 2010-2011 dans notre département. Les échanges avaient mis en évidence le besoin crucial de soutien à l'expertise sociale des professionnels. Il a donc été créé ce poste que j'occupe actuellement. J'ai eu comme mission de développer très largement les groupes d'analyse de pratiques et de supervision. Nous en avons 6 en juin 2011, nous en sommes à 48 aujourd'hui, avec un budget qui a évolué de 150 000€ à 300 000 €. C'est un effort très considérable que le Département a fait en la matière.

J'ai différentes missions : j'anime des réseaux métiers de cadres, responsables et conseillers techniques des centres départementaux d'action sociale, pour réfléchir sur la pratique professionnelle. Je suis en charge des relations avec les institutions qui gèrent et financent les formations professionnelles des travailleurs sociaux. Je suis aussi responsable d'un des 2 volets d'une recherche-action que nous avons initiée depuis maintenant 3 ans. Je vous dirai comment dans notre département, nous avons soutenu les professionnels pour aller vers de l'innovation sociale.

⁵ Contact : brigitte.mainguet@cg35.fr

Christine GARCETTE

Dans le cadre de ces missions, vous allez nous parler de ce projet qui comporte une recherche-action intitulée « Innovation sociale et expérimentation territoriale », qui montre bien le lien entre innovation sociale et territoire. C'est un projet dont des extraits d'une note cadre sont dans votre dossier, en complément de ce que va nous dire Mme MAINGUET (cf annexe)

Brigitte MAINGUET

Je ne peux pas ne pas rappeler quelques éléments de contexte qui sont vraiment primordiaux dans notre organisation territoriale en Ile-et-Vilaine. Notre Directeur Général des Services à l'époque avait décidé qu'en janvier 2010 nous connaîtrions une nouvelle territorialisation de nos services départementaux. Tout simplement l'idée était que l'on ne pouvait plus gérer une collectivité de 4000 agents seulement à partir du siège, et qu'il fallait franchir une nouvelle étape de déconcentration. Nous avons créé 7 agences départementales, (certains départements les ont appelées « maisons du Département ») dans un département qui fait plus d'un million d'habitants aujourd'hui. Nous avons déjà 20 centres départementaux d'action sociale déconcentrés sur les territoires. Nous sommes à 22 aujourd'hui, car nous en avons scindé 2 qui étaient trop importants.

La grande originalité de cette déconcentration était de garder l'essentiel en central, et de répartir tout le reste sur les territoires. Donc tous les services des collèges, des routes, de l'économie, du développement culturel, de la jeunesse, et du social, etc. se sont retrouvés au sein de ces agences à travailler ensemble. Moi-même j'ai occupé pendant 2 années la fonction de chef de service vie sociale. Et cela a été aussi un grand changement pour les professionnels pour qui les repères ne sont pas tout à fait acquis. On leur a demandé d'ouvrir l'action sociale vers le champ de la culture, du sport, de l'éducation et de la jeunesse.

Le deuxième élément du contexte concerne les états généraux. Nous avons fait face à une crise sociale sans précédent, avec des mouvements de grève généralisés, des travailleurs sociaux qui n'en pouvaient plus. Vous connaissez les données du contexte. On ne savait plus très bien que faire par rapport à cela. Une idée originale a émergé, qui a été de co-construire avec les organisations syndicales, cela ne s'était jamais fait chez nous de cette façon-là, ce que l'on a appelé les états généraux de l'action sociale. Cela s'est étalé sur un an et demi. Nous avons été accompagnés par un pôle de recherche et d'étude pour la formation et l'action sociale, le Préfas, (qui depuis a changé de nom), qui était rattaché aux plus gros organismes de formation de travailleurs sociaux à Rennes. Cet organisme nous a aidés à bâtir ces états généraux et il en est ressorti que les politiques s'appuyaient insuffisamment sur l'expertise des professionnels, qu'il fallait renforcer le lien entre les élus et les professionnels. Cela en lien avec l'ensemble des acteurs, des associations notamment, sur les territoires.

Il y avait aussi le fait d'associer davantage les usagers. Vous parliez tout à l'heure, M. LAVILLE, « d'usagers assujettis », c'est vrai que cela avait beaucoup fait réagir quand votre DG de l'époque en Seine-Saint-Denis et notre DGS avaient écrit ce fameux article qui s'appelait « Action sociale : boulet financier ou renouveau de la solidarité ». Ils avaient mis en évidence dans leur article le fait que l'on devait pouvoir davantage travailler en s'appuyant sur les ressources et les compétences des usagers, et dans notre collectivité, beaucoup d'agents ont dit que c'était leur quotidien. Mon expérience me montre que les professionnels étaient assez loin du compte pour un certain nombre de points, et que l'on a certainement beaucoup de marge de progrès à faire pour associer véritablement les personnes et tenir compte de leur expertise d'usage ! C'est ce que veut dire le mot usager.

Je vais vous dire un mot d'un volet de notre recherche-action qui porte sur ce que l'on a appelé alternative au placement, où les professionnels d'eux-mêmes se sont rendus compte qu'ils ont été amenés à des changements de postures. Ces états généraux pour nous ont été vraiment déterminants parce qu'il y avait une grosse préoccupation autour de l'augmentation des placements. Nous sommes un département avec des données socio-économiques assez favorables par rapport à d'autres départements et malgré tout, nous avons connu entre 2007 et 2011, 21 % d'augmentation des placements, ce qui était absolument incompréhensible. Et les travailleurs sociaux souffraient aussi du fait qu'ils étaient comme enfermés dans cette culture du placement, même s'ils trouvaient toujours de bons justificatifs, et les juges des enfants qui nous suivaient pour les situations judiciaires le pensaient aussi.

Est-ce qu'il n'y a pas d'autres manières de travailler avec les familles ? Beaucoup étaient pris par des situations d'urgence qui faisaient que le réflexe était le placement, quand bien même on aurait pu tenter de travailler autrement. Donc l'idée a émergé de lancer une recherche-action en action sociale, ce que font beaucoup de départements. Nous sommes loin de voir encore quels sont les résultats que produit cette recherche-action, et notamment en quoi elle questionne l'organisation. Je ne parle pas du projet politique, qui était fort aussi au niveau de l'égalité des chances, du travail de proximité dans les territoires, et du fait que déjà on avait instauré une nouvelle manière de travailler avec les établissements publics de coopération intercommunale en créant des contrats de territoire. C'est-à-dire que l'on finançait des projets dès lors que l'on trouvait qu'ils avaient une certaine utilité sociale pour les territoires. On avait un slogan depuis plusieurs années disant que « l'action sociale c'est l'affaire de tous ». Déjà il y a une demande sociale que vous connaissez, qui explose, et avec nos manières habituelles de faire, on n'y arrivait plus, ce qui créait pour les professionnels une perte de sens forte.

Donc cette démarche de recherche-action visait à encourager les innovations. Ce ne sont pas les professionnels qui ont proposé d'innover, mais plutôt le pôle de recherche, le Préfas, qui nous a accompagnés et qui a décidé avec la Direction d'appeler cela « innovation sociale et expérimentation territoriale ». Ce qui a été innovant dans le processus, puisque l'on peut regarder à la fois l'innovation dans le processus et aussi dans les résultats que cela produit, c'est que l'on a donné une sorte de carte blanche aux professionnels. Notre président s'est engagé en disant « J'assumerai les risques, ce que je vous demande c'est d'inventer des choses nouvelles dans la manière de travailler » ; l'on avait un volet qui portait sur le « renforcement des stratégies de prévention socio-éducative, dont alternative au placement », avec des risques de suspicion dans la tête des professionnels, « mais est-ce que les élus ne veulent pas avant tout faire des économies parce que le placement coûte cher ? Est-ce qu'il y a un véritable souci des familles ? »

Pour les professionnels, il y avait un véritable enjeu autour du fait que le placement certes peut être indiqué dans un certain nombre de situations, mais l'on peut penser aussi qu'il y a des recours abusifs au placement dans d'autres situations pour lesquelles des moyens ou des postures professionnelles ont été insuffisamment mobilisés en amont. Dans la réalité cela concerne la formation et l'accompagnement afin de pouvoir modifier les choses en profondeur. Donc on avait ce volet sur les alternatives au placement et un volet qui est celui dont je suis plus en charge, qui s'appelle le développement de l'expertise sociale au service de projets de territoires. Dans le premier volet, 4 centres départementaux d'action sociale se sont engagés et cela a été très long. Il a fallu pratiquement 2 ans d'émergence des projets, 2 ans pendant lesquels les professionnels ont fait aussi des choix avec leurs cadres de proximité qui étaient très présents et très engagés, c'était aussi une des conditions de la réussite. Ils ont pris le temps parfois de supprimer certaines réunions de service, de trouver d'autres façons de passer l'information et ont proposé 6 actions expérimentales, dont seulement 4 ont été mises en œuvre parce que cela demande beaucoup d'énergie pour les

développer. Ce sont des interventions autour des situations de crise : dans un centre départemental d'action sociale, ils se sont rendu compte que sur les 30 situations qu'ils ont accompagnées, ils n'ont fait que 2 placements d'enfants là où avant, ils en auraient fait pratiquement 30.

Cela a pris comme je vous le disais, le détour de la formation, de la réflexion. Nous avons fait 2 voyages d'études au Québec, donc il y a eu un engagement fort de l'institution, ça a coûté de l'argent, c'est indéniable. Le Préfas qui nous accompagnait avait des liens forts avec le Québec et l'on était un certain nombre à avoir la conviction que les Québécois qui travaillent beaucoup à partir de l'approche systémique, pouvaient nous apporter des outils pour l'intervention sociale. Donc il y a eu un voyage de cadres d'abord et d'élus, pour qu'eux aussi s'imprègnent de cette démarche de recherche-action, et il y a eu ensuite en 2013 un voyage de professionnels. Un petit film a été fait où ils ont pu témoigner de ce que cela leur avait apporté. Ils sont allés en immersion sur des sites avec le département 54 et cela leur a beaucoup apporté dans une autre façon de concevoir leur travail et de pouvoir oser des choses nouvelles. Ce que nous ont dit les professionnels, c'est « nous avons osé la prise de risques, nous avons fait des choses que nous n'aurions peut-être pas osé faire de la même manière ».

Vous parliez tout à l'heure des carcans au niveau administratif. C'est vrai aussi que notre société organise beaucoup les choses pour qu'il y ait une protection maximum, mais au nom de cette protection, on n'ose plus toujours demander à une famille par exemple si un parent ou des amis pourraient peut-être prendre l'enfant 2 jours, le temps que les professionnels puissent discuter avec la famille, plutôt que de tout de suite proposer un placement provisoire quand un parent vient vous dire qu'il n'en peut plus. Je sais que ce que je dis est caricatural parce que les professionnels prennent aussi le temps de l'évaluation, essaient au maximum d'échanger avec les parents pour voir ce qui peut se faire, mais on a essayé d'oser d'autres façons de faire que peut-être on n'avait pas testées jusque là.

Nous avons eu des premiers résultats de l'évaluation en juin 2013. Ce qui paraissait assez innovant pour les professionnels pour ces actions expérimentales en matière de protection de l'enfance, c'est le fait qu'ils aient pu lancer eux-mêmes un certain nombre d'actions et décider par eux-mêmes, ce n'était pas quelque chose de descendant. On était en plus dans une recherche-action dite sollicitée ou collaborative qui n'était pas une recherche-action appliquée, c'est-à-dire que l'on ne souhaitait pas que les savoirs scientifiques des chercheurs surplombent les praticiens, mais que ce soit dans un aller-retour entre les deux pour que l'on puisse trouver des espaces de concertation et d'action. Cela a été riche également que de pouvoir s'appuyer sur des chercheurs, notamment quelqu'un comme Catherine Sellenet qui est à Nantes, qui a beaucoup travaillé sur les questions de parentalité et de placement d'enfants. C'était riche de voir comment des chercheurs avaient réfléchi à ces questions, avaient regardé aussi les pratiques probantes comme ils disent au Québec sur ce qui peut marcher ou pas. Le fait que les personnes concernées par les actions aient été extrêmement associées, a joué dans la réussite.

Je pense à une autre expérimentation qui est un peu en parallèle de cette recherche-action sur l'action éducative familiale globale. C'était un élargissement de l'action éducative ordinaire et les professionnels ont construit des outils et les ont discutés avec les personnes pour qui ces outils étaient faits. Ils avaient pensé notamment à un tableau de bord qui a été complètement réécrit par les personnes qui ne le voyaient pas ainsi. Ce sont des changements de postures qui progressivement amènent à travailler autrement avec les familles et à les regarder plus comme des alliés qui vont nous aider à les aider, que comme des personnes seulement en difficulté, même si l'on essaye tous de s'appuyer sur les ressources et les compétences. Par ailleurs, je fais aussi pour un organisme de formation un peu d'analyse de pratique, de supervision et de formation et je fais les mêmes constats.

C'est aussi notre société qui veut ça, on est plus habitué à regarder les difficultés d'emblée que regarder ce qui est positif, sans être dans un angélisme ou un idéalisme !

On a aussi créé un comité d'éthique qui a accompagné cette démarche de recherche-action. Cela nous paraissait important de discuter avec un certain nombre de professionnels hors institution, sur les questions que se posaient les professionnels.

Il y a eu aussi tout ce qui est communication, publication de la part des collègues qui sont allés raconter leur expérience ailleurs. Ce qui était innovant aussi, c'est ce que je vous disais, c'est le fait de mobiliser beaucoup plus les familles et leur environnement, et que les familles aient été aussi associées, elles ont contribué à élaborer le cadre de l'évaluation. Elle ne s'est pas faite que du côté des professionnels et des partenaires, mais aussi du côté des familles qui ont pu dire ce que cela avait modifié pour elles d'être avec des professionnels qui pouvaient, par exemple, se mobiliser en urgence. Et l'on a des témoignages de familles qui nous disent qu'elles n'auraient jamais osé pousser la porte du CDAS, le fait d'avoir rencontré des professionnels avec lesquels elles ont travaillé a changé leur vision des services sociaux et surtout a apporté des changements très importants alors qu'elles pensaient ne plus pouvoir vivre ensemble, parents, enfants.

Le deuxième volet sur l'expertise sociale était l'idée de s'appuyer sur l'expertise sociale des professionnels et des acteurs d'un territoire pour essayer de développer des collaborations différentes. C'est un volet qui est beaucoup plus récent, qui a démarré plus tard parce que nous étions partis sur un appel à candidatures. Nous avons 4 équipes. La définition qui avait été donnée de l'expertise sociale par le Préfas qui nous accompagnait était à la fois de pouvoir produire des connaissances pour faire des diagnostics sur un territoire avec les acteurs et donner des priorités d'action publique, mais c'était aussi l'idée d'évaluer des actions déjà conduites. Ce que l'on essaye tous de faire, mais qui n'est pas si simple.

Une équipe a travaillé sur une épicerie sociale pour laquelle il y avait beaucoup de questionnements autour de la place des bénévoles, la posture des professionnels. Ils sont en train de travailler avec un chercheur sur ces questions-là, pour voir aussi ce qui serait modélisable éventuellement ailleurs.

Une autre équipe a lancé un projet qui paraît simple, mais qui dans la réalisation ne l'est pas tant que ça, qui était l'idée de travailler davantage avec un centre intercommunal d'action sociale et un CCAS d'une ville de 7000 habitants environ, pour voir comment travailler différemment entre institutions et avec les habitants. Cela a pris presque une année avant que les professionnels se rencontrent, se parlent différemment, entre les professionnels salariés du CCAS et du CDAS. Ils sont en train aujourd'hui de constituer une instance de concertation sur des situations individuelles, ce qui n'était pas imaginable il y a un an où les choses étaient assez fermées de part et d'autre, avec beaucoup de représentations mutuelles. Ils ont travaillé sur une charte déontologique pour voir comment partager des informations et associer les familles puisqu'il y a déjà un comité de citoyens dans la commune. Donc ils ont pris la porte d'entrée des ruptures conjugales, mais finalement ils sont en train de se dire aujourd'hui que la porte d'entrée serait presque comme un prétexte pour voir comment travailler autrement avec les acteurs d'un territoire, ne pas porter seuls des questions et sortir un peu de l'entre-soi.

Dans nos centres départementaux d'action sociale, nous sommes déjà des équipes de 30 à 60 professionnels avec 23 métiers différents, on nous a demandé de nous ouvrir aux champs de la culture, de la jeunesse, de la politique éducative et sportive. Et nous devons poursuivre cette ouverture. Par exemple un autre territoire a travaillé sur une agence départementale avec les acteurs du territoire pour voir comment travailler ensemble à partir d'un diagnostic. Ils ont rédigé ensemble, élus et acteurs du territoire, une charte de partage

d'informations. Il existe beaucoup de chartes, mais l'originalité était de la co-écrire ensemble.

Ils ont aussi créé un groupe prospectif avec des professionnels de métiers différents sans la hiérarchie. Cela était assez nouveau. Si les cadres, qui pour certains étaient fonctionnels et pour d'autres hiérarchiques, n'avaient pas été présents pour accompagner les professionnels, s'ils n'avaient pas été convaincus de l'intérêt de cette recherche-action, cela ne se serait pas fait, mais cela ne suffisait pas. C'est-à-dire qu'il faut aussi que les professionnels de terrain puissent retrouver des espaces entre pairs où ils puissent reprendre de la responsabilité là où l'on a des organisations pyramidales. Je trouve que ce que l'on a rajouté en conseil technique, en encadrement de proximité, est très bien, mais l'on finit presque par enlever aussi aux professionnels de terrain non pas l'essence même de leur travail, mais la responsabilité qui est la leur et la prise de risque qu'ils ont aussi à faire, avec bien sûr à chaque fois le soutien des cadres. Il ne s'agit pas ensuite de les culpabiliser ou de les accuser d'avoir fait quelque chose, bien sûr ils doivent aussi rendre compte de leur action. Mais il y a certainement une marge de manœuvre et une marge d'autonomie plus grandes à donner aux professionnels. En tout cas c'est ce que nous avons essayé de faire à travers cette recherche-action.

Christine GARCETTE

Je vous remercie, je trouve que votre intervention illustre ce que l'on souhaitait, c'est-à-dire de voir comment l'innovation peut être portée sur un département à travers une organisation peut-être différente de celle que nous connaissons ici, mais en associant dans l'accompagnement tout ce qui est forme d'expertise et recherche-action, vous avez montré cela de façon tout à fait intéressante.

Valérie GUILLAUMIN vous êtes responsable du secteur innovation et expérimentation sociale à l'UNCCAS, (l'Union Nationale des Centres Communaux et intercommunaux d'Action Sociale) : depuis plusieurs années, l'UNCCAS anime une banque d'expériences innovantes, et organise depuis 2004 les prix de l'innovation sociale locale. Nous allons en parler avec un petit film⁶ qui illustre une des actions que vous avez soutenues l'an dernier. En quoi est-ce que ces prix de l'UNCCAS permettent de soutenir un certain nombre d'actions, par ailleurs quelles sont les caractéristiques en terme d'innovation sociale, de ces projets ?

Valérie GUILLAUMIN, *responsable du secteur innovation et expérimentation sociale à l'UNCCAS*⁷

L'Union nationale des CCAS et des CIAS est une association loi 1901 qui a été créée en 1926. C'est une des plus vieilles associations d'élus, qui fêtera l'année prochaine ses 90 ans. L'UNCCAS réunit aujourd'hui plus de 4100 adhérents, qui couvrent plus de 70 % de la population française métropolitaine et également outremer. C'est un élément assez important pour nous parce que peu d'associations et de têtes de réseaux sont présentes en outremer. L'UNCCAS s'appuie également sur une soixantaine d'unions départementales présentes sur les territoires et qui nous permettent de faire un lien de proximité avec les départements, mais également avec les CCAS.

L'UNCCAS a développé et mis en place depuis une dizaine d'années un axe sur l'innovation sociale à travers 2 outils que sont la banque d'expériences et le prix de l'innovation sociale

⁶ Film disponible sur www.unccas.org

⁷ Contact : vguillaumin@unccas.org

locale. Depuis l'année dernière, le nouveau conseil d'administration a souhaité aller plus loin dans le repérage et la diffusion des expériences et ainsi mettre davantage l'accent sur l'innovation sociale, avec l'idée que les CCAS sont porteurs d'innovation dans différentes thématiques, aussi bien sur la santé, les personnes âgées, la précarité énergétique, la mobilité. Les élus que nous représentons donnent une impulsion politique nécessaire aux innovations locales, et c'est à la charge d'un réseau comme l'UNCCAS de les accompagner au mieux pour soutenir ces innovations. Nous n'allons pas être dans une démarche descendante, mais dans une démarche où le local va venir inspirer le national pour ensuite diffuser ces expériences.

Depuis la mise en place des 2 outils que sont la banque d'expériences et le prix d'innovation, nous avons pu observer depuis une dizaine d'années une évolution des besoins des personnes en situation de précarité dans un contexte où les budgets sont de plus en plus contraints : l'innovation sociale est pour nous surtout un moyen de penser autrement l'action sociale locale, de trouver de nouvelles méthodes pour accompagner les personnes et répondre à leurs besoins. Le prix de l'innovation sociale permet de mettre en avant et de valoriser des actions et la démarche du projet, notamment grâce à la réalisation et la diffusion d'un film de quelques minutes.

Le projet qui a été présenté dans le film est porté par un petit CCAS de 1200 habitants. Il avait été primé l'année dernière sur la mention spéciale « petite commune ». L'intérêt de cette action destinée aux personnes âgées est son portage par un petit CCAS : malgré sa taille, le CCAS a mis en place différentes actions et coordonnait différents acteurs pour vraiment apporter un service aux personnes âgées à domicile. Vous pourrez retrouver le film sur le site internet de l'UNCCAS. Le CCAS a reçu 5000 € pour l'aider à développer cette action. Quand on réalise ces films, c'est vrai qu'il y a vraiment une valorisation du CCAS, une valorisation des agents, des acteurs, et c'est quelque chose qui est assez attendu et apprécié.

À travers les actions que les CCAS mettent en place, l'innovation proposée dans les services, dans les actions et la politique permet aux CCAS de moderniser leur approche de la politique sociale locale, avec davantage de propositions, d'expérimentations, de développement de nouvelles formes de réponses. C'est également apporter une réponse durable aux difficultés, ne plus être seulement dans une réponse immédiate, d'urgence, mais également mettre en place une approche globale de la personne, avec cette idée d'approche durable, préventive. C'est également faire avec la personne, et non plus seulement pour la personne, pour replacer l'utilisateur comme acteur de son parcours. Innover c'est également pour le CCAS décloisonner les pratiques et les compétences pour développer une démarche participative et collaborative avec les acteurs du territoire, l'idée que le CCAS, au niveau local, va se positionner comme un ensemble de l'action sociale locale. Et enfin, c'est aussi avoir une démarche plus efficiente, qui est un élément de plus en plus prégnant dans le contexte actuel, avec les contraintes budgétaires actuelles.

Dans ce contexte, l'UNCCAS a mis en place 2 outils depuis plus de 10 ans :

- La banque d'expériences qui recense plus de 600 actions portées par les CCAS et CIAS. L'idée est de favoriser le benchmark entre les villes. Les acteurs vont pouvoir rechercher des projets, pouvoir s'en inspirer pour monter leur propre action.
- Le prix de l'innovation sociale qui récompense et valorise des initiatives exemplaires ou innovantes, et qui permet de mettre en lumière la diversité des actions sociales.

Depuis fin 2014, l'UNCCAS a souhaité aller plus loin dans l'accompagnement de l'innovation sociale, la diffusion et le transfert des initiatives, avec le développement de nouveaux outils et programmes. Cette volonté est également issue d'une enquête que nous avons faite auprès de nos adhérents sur l'ensemble des services et outils proposés par l'UNCCAS. Ce qui est ressorti est que la banque d'expérience et le prix de l'innovation étaient des outils que les CCAS s'étaient appropriés, mais aujourd'hui il y a des attentes et des besoins nouveaux, notamment en termes d'accompagnement sur le changement d'échelle des initiatives, des éléments de méthodologie, et des outils pour professionnaliser les équipes des CCAS en ingénierie de projet.

En partenariat avec la fondation MACIF, cette année nous avons développé 2 programmes qui sont expérimentaux pour l'UNCCAS. Ensuite ces programmes seront évalués pour voir comment les faire évoluer, comment les renouveler.

Le premier programme est un programme de modélisation : avec la fondation MACIF et un comité de sélection, 5 expériences ont été identifiées sur la thématique du lien social et l'inclusion de la personne, avec l'idée d'aller plus loin que la fiche d'expérience que nous présentons dans la banque, avec une analyse du projet, de toute la partie montage de projet, fonctionnement, les premiers impacts, et identifier ce qui peut être duplicable ou non sur d'autres territoires. Ces premières modélisations ont été réalisées cette année et diffusées en septembre et aujourd'hui l'on va vers un 2^{ème} outil qui est le programme essaimage, dans la continuité de la modélisation.

L'idée est d'accompagner des territoires à reprendre ou s'inspirer des modélisations qui ont été réalisées, pour monter leur propre projet pour qu'il soit adapté à leur territoire. On avance en 2 temps : le premier temps est actuel, c'est l'appel à candidatures où nous organisons à la fin du mois un forum d'échange d'expériences où les porteurs de projets vont venir présenter leurs actions, et les territoires intéressés vont pouvoir poser leurs questions et présenter leur contexte, leur problématique et là nous aurons une démarche collaborative avec les porteurs de projets et un consultant pour identifier sur chacun des territoires les premiers leviers pour monter leurs projets.

La 2^{ème} phase de ce programme essaimage, sur le premier semestre 2016, sera vraiment un accompagnement de certains CCAS et CIAS sélectionnés, sur le montage du projet. Il est compliqué de monter un projet en 6 mois. L'idée est donc de former les équipes, de les coacher, pour qu'au bout des 6 mois, elles puissent s'approprier toute la démarche, devenir autonomes et poursuivre elles-mêmes le montage du projet.

Ce sont 2 nouveaux programmes que nous mettons en place. L'année prochaine nous allons relancer un programme de modélisation, mais nous serons sur les nouvelles pratiques en matière d'organisation du travail et de gestion du personnel dans les services d'aide à domicile. Nous allons travailler également sur un outil d'aide à l'expérimentation, avec la création d'un fonds de dotation. L'idée est d'accompagner des CCAS qui vont avoir une idée et essayer de réduire le risque pour ces territoires.

Christine GARCETTE

Merci beaucoup. Nous allons avoir une transition toute trouvée avec vous, Alice SOREL, puisque vous travaillez au niveau national en lien avec l'UNCCAS. Après avoir capitalisé dans votre banque d'expériences, un certain nombre d'innovations sociales au niveau des territoires, vous en êtes arrivés, vous aussi, à créer un prix pour pouvoir aider financièrement, aider aussi à l'essaimage, mais aussi pour ce que vous appelez le coaching, : comment aider les porteurs de projets à monter leurs projets de façon à pouvoir bénéficier d'aides financières. Nous connaissons la MACIF en tant que mutuelle, pouvez-vous nous préciser ce que fait la Fondation MACIF ?

Alice SOREL, *fondation MACIF*⁸

Oui, bonjour à toutes et à tous. Je suis responsable de la fondation MACIF au niveau Île-de-France. La MACIF est une mutuelle d'assurances. Nous faisons partie de l'économie sociale, la MACIF compte 5 millions d'assurés, (des sociétaires), qui élisent 2000 délégués au niveau national et ces 2000 délégués désignent le conseil d'administration. Donc nous avons un système de représentants politiques et une structure salariée.

La MACIF a décidé il y a plus de 23 ans de créer une fondation d'entreprise. Nous ne sommes pas une fondation reconnue d'utilité publique, nous sommes bien une fondation d'entreprise, mais une entité indépendante du groupe MACIF créée il y a 23 ans à l'origine pour promouvoir l'économie sociale et solidaire au sens large. Notre spécificité par rapport à de nombreuses fondations, est que nous sommes régionalisés avec 11 régions. Il y a un représentant comme moi dans chaque région MACIF pour essayer d'être au plus près des territoires, pour que la fondation MACIF réponde aux besoins sociaux au plus près des territoires.

L'objectif de la fondation à l'origine était la promotion de l'économie sociale et en 2008, la fondation MACIF a décidé de revoir son plan stratégique et des orientations stratégiques pour le quinquennat 2009-2014 et 2014-2018, en orientant tous ses projets et le positionnement de la fondation sur l'innovation sociale.

Qu'est-ce que l'innovation sociale à la fondation MACIF ? Je vous dis la définition qui est dans nos statuts puis j'expliquerai comment concrètement cela se traduit sur les territoires : c'est « toute réponse nouvelle à une situation sociale jugée insatisfaisante ou insatisfaisante ». Elle implique la mise en œuvre d'une action novatrice pour un changement durable et elle repose sur l'identification précise des besoins du territoire et sur la mobilisation effective et collective de tous les acteurs. Comme l'on a des chargés de mission qui sont représentés sur tous les territoires, on identifie avec les structures sociales des territoires, avec les collectivités publiques, avec les collectivités territoriales et avec des porteurs de projets les besoins socialement ressentis sur le territoire afin d'essayer de répondre le plus possible en finançant, puisque notre objectif est de financer les projets, mais pas uniquement – j'expliquerai ensuite ce que nous faisons sur l'accompagnement des porteurs de projets – des projets liés à l'innovation sociale sur les territoires.

Nous fonctionnons sur une démarche programmatique, c'est-à-dire que l'on finance et l'on accompagne des programmes et des projets ; nous accompagnons et nous finançons uniquement des structures de l'économie sociale au sens large, suite à la nouvelle loi Hamon de l'année dernière. Donc nous essayons de financer des programmes et de co-construire avec les porteurs de projets, des programmes sur les territoires : une association où un porteur de projet qui vient nous voir avec son programme construit dans lequel on n'aurait pas co-construit avec lui des réponses sur les territoires, aurait un peu moins de chance de passer les critères d'éligibilité pour un financement, par rapport à d'autres projets qui viennent nous voir et qui nous disent à Bondy, à Sevran, à Saint-Denis, à Villetaneuse, « voilà les besoins dans le domaine de la mobilité ou de l'habitat que nous avons identifiés, comment est-ce que l'on peut essayer de répondre ensemble sur différents domaines ? »

La fondation MACIF est présente dans 5 grands domaines, nous accompagnons des porteurs de projets

⁸ Contact : asorel@macif.fr

- sur le domaine de l'habitat, tout ce qui est la lutte contre l'habitat indigne, la précarité énergétique, les nouvelles formes d'habitat sur les territoires (en Bretagne l'habitat écologique par exemple), les liens sur l'habitat jeune, et favoriser l'habitat pour les jeunes.
- sur la dimension de la mobilité : mobilité inclusive, mobilité solidaire sur les territoires, mobilité pour les personnes âgées (nous avons de nombreux projets avec l'UNCCAS),
- sur la finance solidaire, à savoir tout ce qui est soutien à la création d'entreprises socialement innovantes, la lutte contre le surendettement sur les territoires. C'est un sujet qui se développe de plus en plus et pour lequel nous avons du mal à trouver des porteurs de projets qui travaillent de manière innovante sur cette thématique.
- sur la santé : on est beaucoup sur la dimension santé et environnement, santé et alimentation, et l'accès aux soins
- et enfin une thématique qui est très généraliste et qui fait que l'on est présent sur de nombreux projets, c'est le lien social, sur la prise en charge des solitudes et la lutte contre l'isolement.

Il est important de dire que l'on n'entend absolument pas se substituer aux acteurs de terrain, c'est vous les experts dans votre domaine et votre connaissance du territoire, mais l'on essaye de contribuer à l'émergence d'idées innovantes sur les territoires de par notre capacité au financement et de par l'accompagnement des structures.

La fondation MACIF est connue depuis 23 ans et travaille avec de nombreux acteurs locaux et du territoire et, quand un porteur de projet vient me voir en disant quelles actions il a, mon travail consiste à le mettre en relation avec le Conseil Départemental parce que l'on a des porteurs de projets qui sont très isolés, qui ne savent pas bien taper aux portes, et qui manquent de réseaux et qui ne connaissent pas les entrées pour pouvoir soit avoir du financement, soit de l'accompagnement.

Mon rôle est de les accompagner, de les envoyer par exemple vers France Active, les fonds territoriaux qui permettent d'avoir accès à d'autres financements de l'économie sociale, vers le crédit coopératif, vers la NEF pour d'autres formes de financements ou vers des pouvoirs publics, ou d'autres associations ou d'autres porteurs de projets qui travaillent sur les mêmes thématiques où il peut être intéressant de travailler de manière conjointe pour apporter une solution sur un territoire.

Donc l'on ne se substitue vraiment pas aux acteurs de terrain, mais l'on contribue à cette émergence de l'innovation sociale.

On est une fondation qui accompagne les porteurs de projets dès le lancement du projet, c'est-à-dire la phase très en amont, sur l'amorçage, au tout début d'un projet, contrairement à de nombreuses fondations. On peut soutenir financièrement et on accompagne des porteurs de projets qui se lancent. C'est aussi notre rôle de prendre des risques et de financer des porteurs de projets même si l'action ne va pas se pérenniser. En tout cas on accompagne et on essaie au maximum de favoriser et de prendre une prise de risques, ce qui n'est pas toujours facile avec notre conseil d'administration et les politiques qui déterminent le montant de la dotation. Donc nous sommes à la fois à la phase d'amorçage, de développement du projet, la phase de duplication, et la phase de changement d'échelle.

Au niveau régional, j'ai surtout comme objectif de repérer des projets et de les aider à se structurer et à se développer. Quand je considère que c'est un projet qui peut se dupliquer dans d'autres régions, c'est le national qui prend le relais pour un changement d'échelle et les financements sont plus importants, : c'est ce que l'on a fait avec les « accorderies » ou avec « les réseaux d'auto-partage » par exemple, qui sont partis d'une région où l'on

finançait beaucoup de l'auto-partage en SCIC avec Autoautrement, et où maintenant la fondation MACIF a décidé de financer et d'accompagner les systèmes d'auto-partage ou le système des accorderies sur tout le territoire.

Il y a aussi cette dimension dans l'innovation sociale qui est importante, ce changement d'échelle et cette duplication sur différents territoires.

Christine GARCETTE

Vous pouvez aussi aider à la pérennisation de certains projets ?

Alice SOREL

Oui tout à fait, l'on est vraiment sur toutes les phases et aussi sur la pérennisation des projets ; à condition qu'il y ait une dimension innovante socialement, mais aussi qu'il implique plusieurs partenaires, notamment une collectivité publique et locale. Cela est très important dans nos critères d'éligibilité, sinon le projet ne passe pas. Si une collectivité locale n'est pas impliquée avec le porteur de projet, on ne peut pas le financer. C'est quelque chose d'important pour nous, qui est inscrit dans nos statuts.

Christine GARCETTE

D'où l'intérêt de vous entendre aujourd'hui parce que l'on s'est rendu compte que vous étiez connus, mais peut-être pas suffisamment sollicités ! Vous nous disiez que vous interveniez bien sûr sur le 93, mais pas tant que cela, et qu'il y avait la possibilité de faire mieux ?

Alice SOREL

Tout à fait. J'ai pris mon poste il y a 2 ans. On a beaucoup moins de sollicitations de porteurs de projet du 93, contrairement à d'autres dans le 92, 75, 78 qui sont très bien renseignés, qui savent très bien taper aux portes. Je pense que c'est par manque de connaissance de ce que peut apporter la fondation MACIF.

Christine GARCETTE

Pouvez-vous nous préciser la procédure, également les montants attribués par la MACIF ?

Alice SOREL

Concrètement comment cela se passe : je rencontre les porteurs de projets, j'essaye le plus possible d'aller sur le terrain pour voir concrètement quand et comment l'action est mise en place, si les bénéficiaires ont été intégrés à la réflexion, à l'action et à la mise en place de l'action. Ensuite ce sont nos politiques, les élus de la mutuelle assurance qui décident de l'octroi des dotations et des subventions. En moyenne, nous sommes entre 25 000 et 30 000 € par projet.

Par exemple dans le 93, nous sommes beaucoup sur la dimension habitat : nous avons soutenu Les compagnons bâtisseurs, Solidarité nouvelle pour le logement, l'Orange bleue, le Relais à Pantin, La Ferme des Possibles à Stains et Saint-Denis.

Nos élus sont de plus en plus regardants sur les bilans comptables, sur les besoins financiers et le montage financier du projet. On travaille beaucoup avec les porteurs de projet sur le budget prévisionnel.

Valérie GUILLAUMIN

Pour compléter ce que vous dites, l'UNCCAS a des partenariats avec différentes fondations et l'on relaye au niveau de nos adhérents, les accompagnements nécessaires, notamment sur le budget prévisionnel et le montage financier pluri-partenarial. C'est quelque chose pour lesquels les CCAS ont des difficultés, on est là aussi pour les aider sur ce plan.

Christine GARCETTE

Je vous propose à titre d'illustration des propos que nous avons entendus d'Alice Sorel, de visionner un petit film sur « les accorderies » que la MACIF soutient⁹. Si vous allez sur le site de la fondation MACIF, vous trouverez plusieurs films qui peuvent donner des idées porteuses d'innovation.

Nous avons essayé lors de cette table-ronde, d'aborder l'analyse des impacts qui doit sous-tendre cette question de l'innovation sociale, à travers la question de l'organisation institutionnelle mais aussi des soutiens qui peuvent être apportés aux porteurs de projets.

Nous développerons cette question lors de la table-ronde de cet après-midi qui s'appuiera sur des exemples d'actions, cette fois-ci menées dans notre département de Seine-Saint-Denis.

⁹ cf <http://www.fondation-macif.org>

Actions innovantes en Seine-Saint-Denis

Christine GARCETTE

Après avoir réfléchi ce matin sur les différentes définitions de l'innovation sociale, sur les impacts sur les territoires et sur les soutiens apportés aux porteurs de projets, nous continuons cet après-midi en centrant nos débats sur l'expérience en Seine-Saint-Denis.

Avant la table ronde pour laquelle je vous présenterai les intervenants, nous démarrons par un petit film qui a été réalisé par la MATTPS à partir de 4 expériences d'actions innovantes menées en Seine-Saint-Denis. Ce film illustre à la fois des exemples d'actions innovantes dans notre département (il y en a d'autres) et les questions que nous avons commencé à réfléchir depuis ce matin. Parmi les porteurs de projets qui se sont exprimés dans le film, deux sont présents avec nous cet après-midi pour la table-ronde qui va suivre : nous allons successivement interroger le contenu des actions, le regard que vous portez à présent sur ce qui a conduit votre équipe à s'y impliquer, les leviers et difficultés rencontrés pour la mise en oeuvre, l'évaluation que vous en faites à ce jour. Nous allons prendre les actions par ordre chronologique, la temporalité est en effet importante dans l'innovation sociale et n'est pas forcément la même pour les institutions, les professionnels et les usagers.

*Projection du film: La Matpps présente 4 actions innovantes en Seine-Saint-Denis**

On commence avec vous Audrey BATTAL? On vous a vue dans le film, c'est la dernière action qui a été présentée. Vous êtes directrice de la crèche Auguste Blanqui à Bondy, qui porte l'action « la Vitrine bleue ». Peut-être pourrez-vous nous redire un mot sur pourquoi ce titre de la Vitrine bleue ? Nous avons aussi la chance d'avoir l'artiste qui a participé aussi à cette action et qui pourra intervenir. Cette action qui s'est déroulée l'an dernier et avant l'été si je ne me trompe, va trouver un prolongement au Bourget à travers la COP 21, mais c'est une action en tant que telle qui est finie.

Est-ce que vous pouvez nous dire avec le recul que vous avez maintenant en tant que directrice de crèche, ce qui vous a poussé à vous lancer dans ce projet ? Qu'est-ce qui a motivé votre envie de travailler dans ce sens-là et quel impact pouvez-vous maintenant en tirer sur le projet de la crèche, la relation avec les enfants et les familles ?

Audrey BATTAL, *directrice de la crèche Auguste Blanqui à Bondy*¹⁰

Comme je l'ai dit dans le film, il s'avère que le projet fait suite à un premier projet avec Joachim ROMAIN en lien avec l'UNICEF. Nous avons attendu de voir ce qu'il en était de la relation de l'artiste avec les enfants, si l'artiste arrivait à se mettre à la hauteur des enfants, si ce qui était proposé répondait à un besoin chez les enfants. Il s'avère que oui, donc comme le projet dans le cadre de l'UNICEF s'était très bien passé, j'ai demandé à Joachim Romain si l'on pouvait continuer ensemble parce que les enfants le réclamaient toutes les semaines ! Et il a proposé le projet « la vitrine bleue » dans le cadre de la COP 21.

Dans un premier temps il m'a expliqué en quoi cela consistait. J'en ai référé à l'équipe des professionnels qui travaillent dans la section « des grands ». Il faut en effet qu'il y ait un

¹⁰ Contact : abattal@cg93.fr

* Ce film sera disponible sur le Centre de ressources des partenaires: <http://ressources.seine-saint-denis.fr>

intérêt des professionnels pour que les enfants puissent y trouver aussi leur compte. L'équipe des grands était très motivée, dont Patricia, l'éducatrice qui est présente à côté de moi, et cela s'est mis en route. J'ai dit à Joachim que l'on faisait un essai : « Si cela fonctionne, on continue, si les enfants n'accrochent pas, ce qui est possible, soit on essaye de s'adapter, soit on arrête ». Et il s'avère que cela a très bien accroché. On avait en tête de faire le lien entre le projet et la COP 21. Les enfants n'ont pas le même objectif, pour eux c'est avant tout prendre du plaisir et ils ont pris beaucoup de plaisir à rechercher dans la crèche les objets qui ne fonctionnaient plus, des jouets cassés, des livres.

Nous avons une pièce destinée aux ateliers qui ont eu lieu une fois par mois, avec 4 à 8 enfants pendant une trentaine de minutes, et à ces ateliers, ils rénovaient les jouets avec du papier qu'ils froissaient, qu'ils collaient. Le froissage et le collage, on l'avait déjà testé avec les activités du premier projet, ce qui avait très bien fonctionné. Bleu, parce que c'est le papier récupéré dans le métro, de couleur bleue, à recycler. Voilà pourquoi « la vitrine bleue ». Les objets vont être présentés à la COP21 au Bourget.

Avec le recul à ce jour : il s'avère que dans une crèche, l'on propose souvent les mêmes choses aux enfants, des puzzles, des livres, des jeux de construction.... Patricia va pouvoir vous dire ce que l'on peut faire de ce passage de Joachim puisque l'on a pu voir que les enfants pouvaient s'ouvrir à bien d'autres choses que ce qui était déjà conçu.

Patricia GOMES, *éducatrice de jeunes enfants*¹¹

Je remercie Audrey BATTAL de m'avoir fait participer à cette aventure qui ne s'est pas faite comme ça : il a fallu motiver l'équipe, trouver le lieu, réserver un lieu pour Joachim, les enfants et nous, parler du projet aux 4 membres de notre équipe pour que tout le monde soit ouvert là-dessus, ce qui n'était pas évident au début. Ensuite j'ai laissé ma place à mes collègues pour participer à ces ateliers une fois par mois, et tout le monde était enjoué, les enfants, les adultes, cela nous sortait du quotidien, car nous avons eu une année très difficile au niveau du personnel. Ces ateliers avec Joachim étaient une bouffée d'oxygène, cela nous sortait du cadre et cela nous laissait imaginer plein d'autres choses.

Christine GARCETTE

Et par rapport aux familles ? Comment les avez-vous associées ?

Patricia GOMES

Comme les enfants ont été photographiés plusieurs fois, les familles étaient très heureuses de voir leur enfant sur les photos. Nous avons été primés par l'UNICEF, nous avons été mentionnés dans Le Parisien, elles ont été très contentes. À la fin de l'année, nous les avons invitées à une matinée portes ouvertes et les parents étaient ébahis par ce qu'ont fait leurs enfants toute l'année.

Christine GARCETTE

Est-ce que c'est une action que vous imaginez prolonger ou reproduire d'une autre façon ?

¹¹ Contact : pgomes@cg93.fr

Patricia GOMES

Oui, et à titre personnel, je pense que je serai peut-être plus amenée à proposer des choses comme ça, si les moyens le permettent.

Christine GARCETTE

Et au niveau des moyens, comment avez-vous fait pour les financements ?

Audrey BATTAL

Nous avons monté le projet avec Joachim et je l'ai proposé au Département de Seine-Saint-Denis notamment, au service des crèches dans un premier temps, puis c'est remonté à la MATPPS qui a pris contact avec moi, le devis ayant été accepté.

Pour ce qui est des impacts sur la crèche, on sort d'un quotidien, on se rend compte que les enfants ont énormément de compétences dès le plus jeune âge et cela va permettre de diversifier les activités proposées. En ce moment ils sont sur les catalogues de Noël, ils préparent leur liste pour le père Noël. Ils ont déchiré des catalogues et cela donne des idées aux professionnels, c'est-à-dire qu'au lieu de coller leurs jeux préconçus, les agents et les enfants froissent le papier et décorent des sapins de Noël avec du papier froissé. Cela donne d'autres perspectives et il n'y a pas besoin spécialement de moyens à part de l'imagination et de l'innovation !

C'est aussi une découverte de l'artiste, quand il est arrivé avec son papier froissé il nous a fait peur, on s'est dit où est l'intérêt ? Et quand on a vu les enfants qui nous ont montré la voie, quand on les a vus si enjoués, si contents, qu'ils prenaient énormément de plaisir, on s'est dit on va en prendre aussi et c'est comme cela que ça s'est fait !

Faire venir un artiste dans une crèche c'est totalement passionnant, qui plus est cela a amené un homme dans une crèche qui est un monde de femmes. Ils ont été ravis !

Christine GARCETTE

Merci beaucoup à toutes les deux. On va revenir sur votre action dans le débat. On continue avec vous, Véronique BATISSE. Vous êtes directrice adjointe du centre social de l'Orange bleue. Vous avez travaillé en partenariat avec le centre social de la Dhuys, (qui ne pouvait pas être représenté aujourd'hui,) sur le projet de garderie éphémère, dont on a vu aussi un aspect à travers le film, un projet qui se déroule actuellement. Est-ce que vous pouvez nous en dire un petit peu plus, notamment sur un point qui a été abordé ce matin : comment est-ce que l'on identifie ou comment est-ce que l'on recherche une réponse à des besoins non satisfaits ou mal satisfaits, puisqu'il existe d'autres modes de garde sur votre territoire ? Comment avez-vous pris cette question à bras le corps à travers ce projet ?

Véronique BATISSE, *directrice adjointe du centre social l'Orange bleue* ¹²

Effectivement, nous sommes 2 centres sociaux associatifs sur le territoire de Clichy-sous-Bois et Montfermeil. Ce sont 2 communes proches qui travaillent plutôt bien ensemble. On avait la possibilité d'accueillir des familles dans le cadre de nos activités du centre social et on s'est rendu compte qu'un nombre assez important de personnes ne pouvaient bénéficier de temps libre pour des activités comme l'apprentissage de la langue française ou des

¹² Contact : diradjoint-orangebleue@orange.fr

activités de loisirs, parce qu'il y avait cette problématique de modes de garde. Ce n'est pas qu'il n'y a rien à Clichy-sous-Bois et Montfermeil, bien au contraire, il y a des choses mais le contexte fait qu'il n'y a peut-être pas assez de places sur certains dispositifs que les familles privilégient mais il n'y a pas non plus toutes les informations et l'accompagnement nécessaire pour permettre aux habitants de se tourner vers un mode de garde autre que les crèches collectives municipales.

C'était un point que nous avons mis en évidence, nous, centres sociaux, et nous avons eu la chance de bénéficier d'un projet social de territoire, qui a permis à de nombreux partenaires de pouvoir se rencontrer, de pouvoir échanger sur nos quotidiens respectifs et de prendre conscience que cette problématique était partagée par plusieurs autres structures. C'était notamment le cas du service insertion DEFI qui est sur notre territoire, de certains travailleurs sociaux de la CAF ou du Département qui accueillaient aussi les familles avec les jeunes enfants. Et dans ce cadre il s'agissait pour nous de faire appel à une autre structure dont certains avaient entendu parler : la SCOP E2S..

Christine GARCETTE

Avant de passer la parole à Valérie MALHOUITRE, peut-être un mot sur le fait que le champ des modes de garde, de la petite enfance de façon générale, est très réglementé. Est-ce que cela n'a pas été une difficulté de pouvoir chercher quelque chose qui sorte un peu des lignes habituelles ? Par ailleurs en quoi était-ce pour vous un avantage que le projet soit porté par un centre social ?

Véronique BATISSE

L'avantage d'être dans un centre social c'est que l'on avait une bonne connaissance des familles. De plus, on travaille en partenariat avec les structures locales et les personnes qui interviennent également auprès des familles. C'était facile, car il y a plusieurs raisons de passer la porte d'un centre social. Nous étions en mesure de bien connaître les familles puisqu'on les voyait dans d'autres cadres et que nous étions ouverts au plus grand nombre. Dans le cadre spécifique de ce projet, il était important pour le collectif que l'on communique sur les modalités précises de l'action afin que les partenaires s'en saisissent et puissent orienter les familles en fonction des problématiques identifiées.

Christine GARCETTE

Valérie MALHOUITRE, vous êtes gérante de la SCOP E2S, pouvez-vous nous en dire quelques mots ? À travers vous et votre structure, l'on est bien en présence du lien entre action innovante et économie sociale et solidaire.

Valérie MALHOUITRE, *gérante de la SCOP E2S* ¹³

Tout à fait. Je me représente : Valérie MALHOUITRE. Nous étions 2 associés fondateurs en 2012 d'une coopérative petite enfance. Nous sommes issus du secteur du développement local et de l'ingénierie sociale. Après une longue expérience associative, nous nous sommes posés la question de développer de l'activité en SCOP, qui ait du sens, une activité avant tout d'utilité sociale ; nos histoires professionnelles antérieures nous ont amenés à se demander ce qui manquait de façon cruciale pour aider les acteurs de l'accompagnement,

¹³ Contact : v.malhouitre@e2s.coop

qu'il soit social ou professionnel, sur les territoires. Nous sommes arrivés à la conclusion que le problème de garde d'enfant était le premier frein à l'insertion des femmes.

On a alors décidé, en s'inspirant des expériences de haltes garderies itinérantes, en milieu rural, de développer un mode de garde alternatif, dans les quartiers de Seine-Saint-Denis, avec un BBcar en appui logistique. Nous avons ouvert notre première crèche itinérante en 2013 et pour répondre à des demandes des partenaires, nous avons proposé le concept de Garderie Ephémère.

Christine GARCETTE

Combien de temps s'est-il passé entre le moment où vous avez démarré l'idée et la première venue de la garderie éphémère sur le terrain ?

Valérie MALHOUITRE

Ce qui s'est passé, c'est que nous sommes vraiment dans une démarche de co-construction. On parlait ce matin d'innovation sociale, mais aussi de croiser des champs et des secteurs d'intervention, donc nous avons travaillé avec d'autres partenaires, qui n'étaient pas des partenaires de Clichy. Dans cette première phase de réflexion et de construction de l'outil, nous sommes intervenus lors de forums de l'emploi ou de façon très occasionnelle sur des événements ponctuels. Nous en sommes arrivés à proposer des interventions plus régulières qui répondent vraiment à des problématiques identifiées par les professionnels du social, de la petite enfance et de l'insertion. La garderie éphémère n'est plus expérimentale et en 2015, elle est présente une demi-journée par semaine dans chaque centre social.

Véronique BATISSE

Pour compléter ce qui a été dit par Valérie, ce qui a été intéressant avec la SCOP, c'est que l'on a pu faire du sur-mesure. Entre l'identification des besoins où l'on est plusieurs partenaires à se dire qu'il serait intéressant de travailler ensemble et la première garderie éphémère quand elle a été proposée dans les centres sociaux, nous nous sommes rendu compte que ce n'était pas facile, que nous avons tous des réalités différentes, que la motivation de départ n'était pas suffisante. Il faut du temps, il faut se mettre d'accord, il faut se comprendre. On se rend compte que l'on dit tous un peu la même chose, mais on ne le comprend pas forcément de la même manière donc c'est vrai que cela a pris énormément de temps. Et même si la garderie éphémère fonctionne depuis presque un an à hauteur d'une fois par semaine pour chacun des centres sociaux, le projet n'est pas encore terminé puisqu'au contraire il nous a ouvert sur de nouvelles perspectives, toujours en partenariat avec les institutions et les structures locales sur un projet beaucoup plus global qui dépasse la garderie éphémère. Donc quelque part cette initiative a été tremplin pour d'autres actions qui selon nous, accompagnent mieux les familles sur le terrain vers l'accès à un mode de garde adapté aux différentes situations familiales et surtout pérenne.

Christine GARCETTE

Nous allons aborder cette question d'un projet plus global parce que finalement c'est une façon de montrer aussi que votre projet a essaimé ou va essaimer peut-être sous d'autres formes. Sur la question du temps, vous dites un an nécessaire pour que cela mûrisse, que les partenaires se trouvent sur la même longueur d'onde, etc., inscription aussi dans un projet social de territoire, on sait le temps que cela prend aussi, et en même temps sur la

question des financements, vous avez eu si je ne me trompe un financement pour expérimenter. Pour que cela ne reste pas éphémère, - car le mode de garde n'est pas finalement le premier objectif, c'est plutôt permettre l'insertion des familles, - comment se pose la question de la pérennisation ?

Véronique BATISSE

Effectivement, le projet de mode de garde n'est pas une fin en soi. Ce n'est pas un projet qui est amené à perdurer et à exister dans le temps. Il est amené à perdurer tant que le besoin s'en fera sentir pour les familles. L'idée est plutôt de les remettre dans un nouvel accompagnement. Effectivement on a eu la chance de bénéficier d'un soutien financier de la MATPPS qui nous a permis de lancer le projet. Nous avons aussi une aide importante de la CAF, mais aussi de la caisse nationale des allocations familiales. Pour le centre social de la Dhuis, il y a aussi un soutien financier du bailleur, ce qui n'est pas le cas pour l'Orange Bleue puisque nous nous trouvons sur un quartier composé exclusivement de copropriétés privées, donc nous n'avons pas les mêmes financements, mais nous sommes en train de chercher d'autres soutiens financiers pour permettre à l'action d'être pérennisée.

Les familles que nous accueillons dans le cadre de la garderie éphémère ne le sont que sur une période donnée, à savoir sur 6 séances, avec éventuellement la possibilité de reconduire l'accueil de l'enfant selon les besoins particuliers. L'idée est de profiter de ces 6 séances pour mieux accompagner la famille vers un mode de garde pérenne et durable, à savoir plutôt passer dans ce que l'on appellerait le droit commun et faire appel à des services qui existent déjà sur le territoire : des crèches, des haltes jeux, ou des assistantes maternelles.

Christine GARCETTE

L'on en vient à cette question d'ancrage sur un territoire avec un partenariat plus large. Graziella, peut-être peux-tu dire quelques mots, de ce partenariat qui a permis l'émergence du projet et qui fait que les choses vont peut-être se développer de façon plus large ?

Graziella JACCOD

Je suis responsable de la circonscription de service social sur Montfermeil et Coubron et référente du projet social de territoire pour la commune de Montfermeil. Nous avons travaillé en partenariat avec les 2 centres sociaux, les municipalités de Montfermeil et Clichy-sous-Bois et également le service départemental de PMI, les travailleurs sociaux de la CAF, pour construire un projet beaucoup plus global autour de la question des modes d'accueil du jeune enfant : comme vient de l'expliquer Véronique, la garderie éphémère n'est proposée que sur une très courte période. Et une fois que l'on a fait émerger le besoin auprès des familles, il n'est pas question que le soufflé retombe aussitôt et que les familles soient laissées avec ce besoin que nous avons aussi nous-mêmes pointé du doigt. Nous avons essayé de construire autour de cette question une réflexion plus large adaptée au territoire, parce qu'entre Montfermeil et Clichy-sous-Bois nous n'avons pas les mêmes équipements, nous n'avons pas les mêmes politiques municipales autour de cette question-là.

Avec nos réalités, nous avons essayé de construire au plus près une réponse adaptée aux besoins des familles, qui va passer dans un premier temps par une information collective pour donner une information large et globale sur les modes d'accueil du jeune enfant, aussi bien collectifs qu'individuels. Un petit exemple sur Montfermeil : seulement 50 % des places chez les assistantes maternelles sont prises donc il y a encore un potentiel de mode d'accueil assez important. Et cela nous a permis également de négocier avec la municipalité

de Montfermeil sur les multi-accueils, puisque tous les créneaux horaires ne sont pas utilisés, d'avoir peut-être une possibilité pour du mode d'accueil pérenne, mais à temps très partiel, de pouvoir proposer aux familles les plus fragiles qui ont besoin soit de faire une démarche administrative ou une démarche médicale, ou de venir aux ateliers du centre social pour créer du lien social, cela fait aussi partie d'une insertion globale.

Donc il y a de petites choses comme cela qui ont pu émerger. Nous avons aussi redécouvert une aide financière proposée par Pôle Emploi, que l'on avait complètement écartée de la boîte à outils des travailleurs sociaux, et qui permet de financer du mode d'accueil jusqu'à 10 ans.

Cette réflexion globale nous a aussi permis de mieux nous connaître et de bien nous reconnaître entre partenaires, de savoir qui fait quoi. Cela est très important parce que par rapport à l'adressage des familles, (ce qu'on lui dit de manière pratique pour l'orienter sur le partenaire, comment on accompagne cette orientation,) est très important pour des familles qui parfois maîtrisent mal la langue ou qui sont en difficulté pour faire un certain nombre de démarches. Tout ce petit huilage était nécessaire et l'on espère que cela va permettre aux familles d'avoir des parcours un peu plus fluides entre les différents professionnels intervenant sur le territoire et que celles qui auront besoin d'un mode d'accueil pérenne même à temps partiel, - parce que le temps plein est réservé aux familles dont les deux parents travaillent,- pour de l'insertion sociale ou pré-professionnelle, pourront bénéficier d'un mode d'accueil même très partiel.

Véronique BATISSE

Par ce projet, on prend conscience que sur Clichy/Montfermeil, cette action a un objectif de sensibilisation aux autres modes de garde. Sur d'autres territoires, cela a été co-construit de façon différente avec d'autres centres sociaux où la finalité est vraiment de proposer à des mamans du temps pour faire des démarches administratives. Sur d'autres quartiers, cela sera plus centré sur un atelier de renforcement du français pour des enfants qui vont être scolarisés à la rentrée prochaine. Donc on est vraiment dans une réponse collective de la part de groupes interprofessionnels au croisement de différents champs : insertion sociale, insertion professionnelle, travail social, santé...qui consiste à se mettre tous autour de la table et se dire ce que l'on fait ensemble pour répondre à des besoins qui ne sont pas satisfaits.

Christine GARCETTE

Et en tant que SCOP, qu'est-ce que cela vous apporte de travailler sur ces ancrages territoriaux avec des partenaires aussi différents que tous ceux qui ont été autour de la table ?

Valérie MALHOITRE

Le fait d'être en SCOP a été vraiment un choix politique. Le fait d'être en coopérative nous permet aussi d'associer des équipes de professionnels qui ont envie de travailler sur le champ de la petite enfance de façon différente et de devenir associé d'un projet, de pouvoir le faire essaimer sur un territoire plus large qu'un quartier, sur un département, voire une région. Et pour nous, expérimenter cette forme de gouvernance où en SCOP, une personne, égale une voix, a un sens démocratique mais politique aussi.

Christine GARCETTE

Donc des règles économiques, mais des règles militantes aussi. Nous continuons sur une 3^{ème} action qui est un peu différente. Dominique, tu es responsable de la circonscription errance du département, est-ce que tu peux pour ceux qui ne connaîtraient pas bien son fonctionnement, nous dire quelques mots à la fois des publics que vous recevez et de la façon dont vous les recevez pour que l'on comprenne comment s'est inscrit le projet d'action innovante dont vous allez nous parler.

Dominique DARCE ¹⁴

Effectivement c'est beaucoup de redites pour certains, pour d'autres peut-être une découverte. L'on se demande ce que c'est que cette circonscription dite errance ! C'est une circonscription sociale spécialisée d'accueil du public en errance qui a été créée en 2008 sur un constat qui a été fait à l'époque et suite à 2 études réalisées avec la CESDI (Cellule des Etudes Statistiques et du Dispositif d'Information) de la DPAS (Direction de la Prévention et de l'Action Sociale) sur du public qui était en rupture d'hébergement à l'époque et qui continue de l'être.

L'objectif de ce service qui a été créé délibérément pour l'accueil de ce public était de recevoir ce public, de faire une évaluation assez complète de sa situation, l'aider à construire un projet de vie et surtout l'aider à se stabiliser sur un lieu, de recentrer ces adresses pour que ce public puisse revenir vers « le droit commun », se présenter ou non dans un service social s'il en a besoin, sur un territoire.

Nous avons une liste d'attente qui est extrêmement longue puisque nous n'accueillons pas le public en direct. Ce sont les services sociaux et les associations qui accueillent en premier lieu, et nous dans un deuxième temps, malheureusement après plusieurs mois d'attente, étant donné que ce service n'est composé que de 4 travailleurs sociaux pour l'ensemble du département.

La particularité est vraiment de n'accompagner que des personnes qui n'ont pas d'attache sur un territoire donné. Donc nous sommes un peu en décalage avec le projet social de territoire, (pas avec le Projet social départemental, je ne crois pas). Nous avons le sentiment d'être un peu en marge en travaillant dans ce service. Le constat récurrent depuis 2008, entre autres, est que l'action sociale et l'action politique sont de plus en plus territorialisées même si l'échelle des territoires varie. Nous avons l'impression d'un paradoxe à travers la volonté de territorialisation des services et parallèlement de plus en plus de personnes et de familles qui circulent entre les territoires. L'objectif de ce service est effectivement d'essayer de « ré-ancrer » ces personnes sur un territoire, parce que leurs attaches ou ancrages sont toujours jugés insuffisants dans les lieux où elles se présentent, et de ce fait, elles n'ont le droit ni à l'action sociale facultative, ni aux aides locales, et parfois, pas du tout à leurs droits sociaux.

La question était pour nous comment aider les personnes qui sont de plus en plus en difficulté, aux parcours jalonnés de ruptures, dans un contexte socio-économique que l'on connaît, plus particulièrement celui de notre département et de notre collectivité. Comment les travailleurs sociaux peuvent-ils aider les personnes découragées, voire épuisées, à poursuivre leur chemin sur la voie de l'autonomie, ce qui est le rôle des travailleurs sociaux en général ? Comment mettre en place une action collective, est-ce une réponse, un moyen ? Et pour les travailleurs sociaux eux-mêmes comme tu le disais, comment éviter le découragement ? Comment leur permettre de retrouver un regain d'énergie parce qu'il y a

¹⁴ Contact : ddarce@cg93.fr

aussi, comme dans les autres services sociaux, une grosse part de culpabilité sur le fait de ne pas pouvoir aider au mieux les familles, sachant que c'est un public essentiellement sans aucun revenu, pour certains, ou très peu pour d'autres, sans logement, avec des changements d'hôtels récurrents, etc.

Ma rencontre avec Catherine Briand a eu lieu en 2013, dans le cadre d'un colloque organisé par l'association RIVE, une association de médecins psychiatres de l'hôpital Ville-Evrard.

Le travail sur le tissage qu'elle va vous présenter, sur un filet qui a une histoire, un lien entre le passé, « le là-bas » des personnes, le pays ou la région d'origine, et le présent ainsi qu'un futur à construire ou à reconstruire... tout ceci m'a semblé extrêmement intéressant. Outre la notion de lien à l'autre, ce tissage représente une possibilité pour les personnes de montrer des capacités, des compétences, et de ne pas « être » qu'en situation d'errance, sans logement, sans ressource, etc...

J'ai présenté ce travail à plusieurs reprises en réunion de service à l'équipe. Ce n'était pas toujours le moment, il a fallu que ça mûrisse, et quand il y a eu l'opportunité d'un financement MATPPS, nous sommes partis là-dessus en début d'année.

Christine GARCETTE

Avant d'en arriver au financement et à toutes les questions que cela pose, Catherine, pouvez-vous nous dire quel est votre parcours et ce que vous proposez dans l'action « Tissons nos rêves » ?

Catherine BRIAND, *art thérapeute* ¹⁵

Je vais déjà vous présenter l'association TAM, thérapie, art et médiation, qui a été créée à l'automne 2010 et qui est née de constats entre différents intervenants du champ social et médical, qui rencontraient alors des problématiques de plus en plus marquées de souffrances psychiques, et en particulier dans des lieux de vie que sont les foyers de travailleurs migrants et les résidences sociales. L'objet de l'association TAM est d'accompagner des personnes fragilisées durant les phases complexes de leur parcours, des grandes précarités, de l'isolement, des difficultés psychosociales, des ruptures multiples, des barrières et notamment celles de l'incompréhension, de la langue, de la migration, des addictions, des deuils, de les accompagner vers un mieux-être et une connaissance de soi.

C'est peut-être un peu osé de proposer tout cela, mais au travers de ces ateliers, dont celui que nous avons démarré il y a très peu de temps, qui s'appelle « Tissons nos rêves », d'emblée, ces fils et ces filets évoquent pour chacun d'entre nous quelque chose, il y a comme un lien, une expression universelle. Bien sûr dans tout cela, il est question de tissu, jusque dans notre corps physique, au-delà de nous, on parle de ce genre de termes, même dans le web qui tisse aussi des fils.

Il y a aussi une question de parole qui est très importante. J'aime jouer avec ces termes de navigation, ces termes maritimes de naviguer à vue. Je suis le capitaine et je m'y autorise particulièrement puisque mes racines sont bretonnes, d'Ille-et-Vilaine, et mon inspiration vient de là. Elle s'appuie sur ma formation artistique transculturelle et psychanalytique. Je tisse donc avec mon histoire et je propose aux participants de se relier à leur propre histoire comme Dominique vient de vous le dire. Le décor ainsi planté, le voyage n'est pas loin et nous permet de nous laisser porter parce que dans ce travail bien évidemment, il y a une

¹⁵ Contact : tam.association@gmail.com cf annexe

question de bienveillance, de sécurité et de dignité qui sont des mots très importants pour toutes les personnes que je reçois.

Christine GARCETTE

Vous en êtes à la 4^{ème} séance, je crois, proposée par l'intermédiaire de l'équipe, aux personnes que vous accueillez ? Et l'action se déroule dans les locaux mêmes de la circonscription, ce qui me paraît assez original, mais en même temps plein de sens ?

Dominique DARCE

Oui, tout à fait. Cela a été proposé à des personnes qui ont été repérées par les travailleurs sociaux comme particulièrement isolées ou en phase de découragement. Sachant que la plupart des personnes ont connu un parcours migratoire, elles ont voyagé à travers différents pays pour arriver ici, elles ont surmonté de nombreuses épreuves, certaines sont absolument découragées face à ce qui se profile devant elles :

l'absence de droits, la galère de l'hébergement, l'alimentation insuffisante, qui complètent la désillusion d'un idéal imaginé qui n'a rien à voir avec leur réalité présente. Certains baissent les bras, commencent à laisser tomber et attendre. C'est pour cela aussi que nous avons sollicité Catherine, parce que nous ne savions plus quoi proposer. Ce sont des situations sur lesquelles on n'avance pas du tout. Comment redonner un minimum d'énergie à ces personnes, leur proposer autre chose que d'attendre de rappeler le 115, et le résultat de leurs démarches ? Ainsi la possibilité peut-être de se poser un temps, de faire le lien avec l'avant et peut-être avec un avenir possible, en tout cas pouvoir rêver, c'est pour cela que nous l'avons appelé « Tissons nos rêves ».

Christine GARCETTE

Même question qu'à Véronique tout à l'heure, entre le moment où le projet a émergé dans vos têtes et la première séance, il s'est passé combien de temps ?

Dominique DARCE

Cela a émergé l'année dernière en 2014. Nous n'avons pas énormément de partenaires, nous sommes très isolés d'une certaine manière et finalement on se concerte très vite, c'est l'avantage. Nous avons fait venir Catherine en octobre l'année dernière, le projet a été bouclé et présenté à la MATPPS en janvier ou février et nous avons attendu la décision de financement. Nous devons démarrer en mai, ce qui n'a pas été possible du fait de la date de la réponse de la MATPPS. Nous n'avons pas voulu commencer en juin avant les vacances scolaires, ce qui n'avait pas beaucoup de sens. Nous avons décidé de démarrer en octobre pour que les collègues ne présentent pas le projet aux personnes trop en amont de l'action, mais puissent leur donner toutes les explications, dans le cadre des entretiens individuels dans le mois précédent permettant ainsi que ce soit très concret, et POUR les rappeler dans la semaine précédant l'action. En effet ce n'est pas un public « captif » sur un lieu, sur une ville..... Ce sont des femmes, essentiellement, qui peuvent être hébergées à Cergy-Pontoise, à Chilly-Mazarin, parfois à Bobigny. Toutes les collègues du service social connaissent cette problématique. Donc pour pouvoir les faire venir, il faut leur rappeler parfois leur envie.. Entre l'envie et la possibilité, c'est encore autre chose !

Christine GARCETTE

C'était un peu le fond de ma question, c'est-à-dire que pour des publics non captifs, ou non ancrés sur un territoire, y compris par rapport à la temporalité dont je parlais tout à l'heure, on ne peut pas leur proposer quelque chose qui va se mettre en place 6 mois plus tard. En même temps vous avez démarré quelque chose, vous avez un financement pour expérimenter le projet, et la question aujourd'hui est de savoir comment cela va pouvoir perdurer sur les mois à venir, car vous êtes sur un projet de longue haleine ?

Dominique DARCE

Oui, il est prévu jusqu'au mois de mai 2016, sur 26 séances à raison d'une séance par semaine, moins les temps de vacances. À chaque fois une assistante sociale participe avec Catherine, au même niveau que les femmes présentes, tout du moins dans le tissage.

Christine GARCETTE

Une question peut-être incongrue, mais que l'on vous a posée plusieurs fois et que vous vous êtes probablement posée aussi, en tant que travailleurs sociaux : vous cherchez le moyen d'aider les personnes sur des demandes très concrètes d'hébergement, de nourriture, pour lesquelles vous n'avez pas forcément les financements nécessaires, et là vous demandez un financement pour leur permettre de rêver ?!

Dominique DARCE

Oui, nous nous sommes demandé comment présenter et expliquer un projet en lien avec l'art, avec un travail sur soi, à des personnes qui sont dans les difficultés telles que je vous les décris, sans lieu de vie stable, sans revenu ou peu, adhérer à un projet alors que leur quotidien est si difficile, que les perspectives d'amélioration sont si réduites. Nos questions, avant celle dont tu parles, étaient aussi : faut-il mettre en place une activité sur plusieurs mois à la circonscription errance alors que la mission essentielle de cette circonscription ne devrait être que temporaire. Par ailleurs, comment peut-on être financé pour ce type de projets alors que dans le même temps il est plus que difficile d'obtenir une aide financière individuelle auprès de notre collectivité notamment, pour de l'alimentaire ou de l'hôtel ? C'est un grand tiraillement. Bien au-delà d'une opposition entre action collective et action individuelle qui a été dépassée, la confrontation entre les besoins primaires non satisfaits et néanmoins l'idée de projet de travail sur soi pour essayer de rêver, a été discutée longuement. Une autre des questions était de savoir s'il était légitime d'aider une si petite partie de personnes par rapport à l'ensemble des gens suivis à la circonscription. En tout état de cause, la réponse a été pourquoi pas ? Maintenant, est-ce que c'est une action innovante ?

Christine GARCETTE

Il y a bien des paradoxes dans ce que tu évoques, mais aussi une prise de risques, comme dans les différents projets évoqués depuis ce matin.

Valérie MALHOUITRE

Je voulais rebondir sur ce point puisque tu parles à plusieurs reprises du financement. On se rend compte que dans l'innovation effectivement, il y a souvent des enveloppes pour

l'expérimentation, avec de belles choses qui peuvent se mettre en place. Et souvent, après cette phase d'expérimentation, on pourrait se dire qu'il faut que cela se pérennise. Je voulais poser la question : et après ? Quand on a expérimenté, on se rend compte que cela a du sens, que c'est utile, qu'en plus les populations sont dans l'attente parce qu'elles ne comprennent pas toujours des objectifs ou des actions qui pour nous les professionnels commencent le 1^{er} septembre et qui s'arrêtent le 13 mai par exemple. Je voulais avoir cet échange avec vous. De même dans la crèche, cela suscite chez les professionnels et les parents de la démotivation et de l'intérêt et de la motivation. Donc, comment arriver sur l'innovation sociale à obtenir du financement un peu plus pérenne, même s'il y a des Fondations ?

Christine GARCETTE

Il y a besoin effectivement de financements pour aider au démarrage mais aussi à la pérennisation des projets.

Je voudrais revenir sur la question des rencontres, plusieurs en ont parlé, une rencontre permet de faire émerger un projet ou de ne pas être seul à le porter : Joachim, pouvez vous nous parler de votre rencontre avec la crèche Auguste Blanqui?

Joachim ROMAIN

En écoutant tout le monde parler, cela me paraît particulièrement évident que des croisements doivent se faire partout : à la crèche, avec les personnes âgées ou dans les cantines, etc. ce sont ces croisements qui permettent l'innovation.

Stéphanie PORRETTA, *chargée de projet à la MATPPS*

Je souhaiterais apporter une précision sur le financement des projets présentés, celui-ci s'est fait via l'appel à projets *innovation sociale* qui est reconduit sur l'année 2016. Le cahier des charges et le dossier de candidature ont été transmis à l'ensemble des circonscriptions et services du pôle solidarité et sont à disposition sur demande auprès de la Matpps.

Christine GARCETTE

Merci Stéphanie. De même, si vous voulez les contacts des différents intervenants, il y a des fiches projets et des articles¹⁶ dans le dossier documentaire qui vous a été remis ce matin. Vous pouvez y trouver des compléments et les contacts, car c'est aussi à partir de ces contacts que d'autres rencontres peuvent se faire.

Y a-t-il des questions, des remarques dans la salle ? Peut-être d'autres exemples que vous avez envie de donner, en écho à tout ce qui vient d'être dit ?

Graziella JACCOD

Je voulais juste dire que l'innovation nous pousse aussi à être plus efficaces sur le territoire et que cela nous oblige à travailler ensemble, à réfléchir à notre approche au niveau du territoire, chacun avec nos compétences et nos complémentarités. L'on s'est rendu compte par exemple à travers l'action sur les modes de garde qu'il y avait de nombreuses aides par ailleurs. Nous avons parlé d'une aide Pôle Emploi, mais l'on s'est rendu compte qu'il y avait

¹⁶ Cf annexes

une autre aide qui n'était pas du tout utilisée pour permettre à des familles de bénéficier d'une aide notamment pour une assistante maternelle. On s'est rendu compte qu'une famille pouvait être suivie par plusieurs personnes sans le savoir et sans travailler de concert. C'est vrai que ce projet-là nous aura au moins permis cela. Cela permet une meilleure synergie sur le territoire.

Christine GARCETTE

Un bon plaidoyer pour le partenariat ! Les exemples que vous avez donnés arrivent à un moment où les équipes s'interrogent un peu sur leurs actions et leur fonctionnement. Quelques fois on entend dire : « on n'a pas le temps d'innover, c'est trop de prise de risques, on n'aura pas les financements ou les moyens nécessaires ». Brigitte Mainguet, avez-vous aussi rencontré ces réticences de départ pour votre action ?

Brigitte MAINGUET

Oui, c'est toujours difficile de parler au nom de personnes qui ne sont pas là. J'aurais préféré que ce soit des travailleurs sociaux qui le disent eux-mêmes directement, mais ce qui me frappe lorsque j'anime des réunions avec eux, c'est le dynamisme que cela crée : certains disent que leur travail n'avait plus de sens et se demandent s'ils doivent toujours être travailleurs sociaux devant toutes les difficultés parfois insurmontables !

Le fait de se lancer dans des choses nouvelles qui pourtant prennent du temps, de confronter ses idées avec d'autres, d'imaginer des possibles que l'on n'aurait peut-être jamais pensé tout seul dans son coin, les rencontres..., redonne vraiment du souffle et du sens aux professionnels.

Évidemment nous avons quand même des questions : dans le temps comment cela pourra durer ? Est-ce que cette énergie qui est à l'œuvre dans les démarrages, pourra se maintenir dans le temps avec autant d'élan, d'enthousiasme ? Il ne s'agit pas non plus de s'épuiser donc il faut veiller aussi à cela. Cela suppose aussi qu'au niveau de l'institution (on parlait des impacts sur les modes d'organisation) on revoie certaines choses. C'est vraiment à chacun d'imaginer ce qui peut convenir : par exemple, une équipe a décidé de diminuer ses temps de réunions de service. Cela peut paraître choquant parce que ce sont des lieux essentiels d'information, mais peut-être qu'il y a d'autres façons de faire passer l'information et de se centrer sur des choses plus essentielles à discuter entre professionnels.

De la même manière, on a un plan de formation établi par la DRH, en très grande concertation avec les territoires ; mais ce qui a été tout à fait riche dans les alternatives au placement notamment, c'est que les professionnels ont pu à la carte bâtir et choisir des formations adaptées à l'action qu'ils avaient mise en œuvre. Tout cela contribue aussi à soutenir l'action et à la maintenir dans la durée.

Christine GARCETTE

Sur la question des financements, et de leur pérennisation, Valérie Guillaumin, quelles sont vos réponses à l'UNCCASS ?

Valérie GUILLAUMIN

Malheureusement aujourd'hui c'est une question qui se pose et qui se pose de plus en plus parce qu'avant il y avait des financements structurels pour les CCAS. Aujourd'hui l'on passe

de plus en plus par des appels à projets sur de l'expérimentation. Ce qu'ils commencent à nous faire remonter, c'est au bout de 2 ou 3 ans, : comment pérenniser une action et quel financement solliciter ? C'est vrai qu'aujourd'hui, c'est un des axes que l'on doit étudier et pour l'instant je n'ai pas de réponse. Cela va dépendre aussi de chaque territoire, région, département, ...

Christine GARCETTE

Aline Da Silveira, pouvez-vous nous dire quelques mots sur l'action «de la culture à la cuisine» une démarche de médiation culturelle à travers la cuisine, menée par le service social de Pantin : quel a été l'impact de ce projet? Comment est-ce que vous continuez aujourd'hui l'action ?

Aline DA SILVEIRA

Effectivement en ce qui concerne Pantin, cette action a eu un véritable impact au niveau de l'institution municipale. C'est un projet porté en partenariat avec les femmes médiatrices et l'institut Nénuphar, représenté aujourd'hui par sa présidente. Nous avons été dépassés par le succès de cette action, mais la question des moyens demeure toujours. Ceci dit, nous avons eu la chance d'avoir ce mécénat et cette mutualisation des moyens. Les 2 partenaires mettent aussi des financements, et notamment des moyens matériels conséquents. Nous avons eu la chance d'avoir été retenus dans le cadre d'appels à projets et l'on remercie infiniment le conseil départemental et la MATPPS qui ont cru en cette démarche innovante et inhabituelle pour un service social.

La question de la pérennisation est aujourd'hui au cœur de notre réflexion, ce qui fait que nous avons essayé de rechercher de nouveaux partenariats qui sont en cours de finalisation, notamment auprès des CCAS, mais aussi de partenaires tels que Danone. Il y a une nouvelle collaboration avec la maison de santé qui est rattachée à l'hôpital Avicenne et dont le département Recherche souhaite collaborer à ce projet. C'est une action qui a repris depuis septembre, qui continue. C'est le premier atelier en collaboration avec les ethno-psychologues de l'institut Avicenne qui permettent tellement de champs au niveau des animations potentielles puisqu'ils ne se limitent pas simplement à la prévention santé, mais à toutes sortes d'informations susceptibles d'intéresser les familles et d'enrichir les partenariats.

Un participant

L'innovation sociale peut être un redoutable instrument de casse des métiers du travail social avec le new public management. L'innovation sociale ne doit pas être un alibi pour faire du new public management.

Christine GARCETTE

Il s'agit là d'un autre débat que nous ne pourrons avoir aujourd'hui, mais il faut effectivement avoir en tête qu'il y a toujours une prise de risques à ce que l'innovation sociale soit utilisée à d'autres fins que celles pour lesquelles elle s'était proposée.

Mathilde, je vous passe la parole pour le temps de synthèse et les perspectives. Merci à tous les intervenants de cette journée et à tous les porteurs de projets qui sont dans la salle.

Synthèse et perspectives

Mathilde SACUTO, *directrice déléguée à l'innovation sociale*

Je voudrais rebondir sur cette phrase : « Pourquoi pas ? » Parce que ne rien s'interdire me paraît tout à fait essentiel, surtout quand on est dans une période difficile, où l'exercice du travail social est compliqué. Si nous baissons les bras, si nous arrêtons d'imaginer le monde, d'imaginer des projets, de tisser nos rêves, le contenu du travail se videra peu à peu insidieusement. L'innovation comme la culture n'est pas un supplément d'âme. C'est aussi partir du constat, de la croyance et de l'espérance, que les personnes les plus en difficulté ont droit au meilleur.

Après nous avons à travailler toutes les questions qui découlent de ce que l'on engage. Bien sûr il faut travailler sur la pérennisation et elle n'est pas certaine au départ d'une action et sans doute pas toujours indispensable. On voit bien, et tous les témoignages que vous avez donnés sont vraiment très intéressants, que chacun cherche des sources de financement, des dimensions nouvelles aux projets et des connexions que l'on n'avait peut-être pas imaginées au début et qui se dégagent peu à peu. Tout ceci contribue aussi à la stabilisation et à la pérennité des projets. La pérennité d'ailleurs n'est peut-être pas seulement liée à la capacité de renouveler le projet d'année en année, mais au contraire à la capacité à le faire bouger, à en garder l'essentiel, éventuellement sous des formes qui diffèrent et avec des sources de financement évolutives.

D'ailleurs l'un des aspects les plus intéressants que la Matpps travaille autour de l'appel à projets n'est pas le lancement, c'est la réalisation d'un véritable accompagnement des porteurs de projets, en essayant de trouver les connexions qui vont leur permettre plus facilement de travailler, soit avec tel ou tel service en interne, soit avec tel ou tel partenaire en externe, ou de déboucher sur d'autres sources de financement ou issues qui n'avaient pas été visualisées au départ. Ce que l'on fait et que l'on construit vraiment collectivement à travers ces expérimentations.

Cet appel à projets est aussi une contribution à de nouvelles manières de travailler, sur le terrain bien évidemment, mais aussi en central, de direction à direction, de service à service, de département à partenaire. La Matpps et le réseau des services travaillent à cette consolidation par la réflexion sur l'organisation qui n'est pas seulement la recherche de financement. Elle va de la posture professionnelle, une des questions importantes, voire essentielle posée par la mise en œuvre des projets, à la technicité de recherche et de réflexion sur les financements, aux modes d'organisation, aux modes de communication et de construction d'un service à l'autre, d'une direction à l'autre. Cette complexité mise à l'œuvre et à l'épreuve se retrouve aussi sur la question du territoire.

Cela a été évoqué, le territoire est d'abord le lieu d'émergence du projet et il a les contours que les porteurs de projets voudront lui donner. Il est à géométrie variable, mais ce n'est pas déstabilisant, bien au contraire. C'est en nouant des partenariats, en mettant en circulation, des idées nouvelles, en agrégeant des acteurs nouveaux, que l'on va impulser une nouvelle nature du travail avec les habitants, et définir le territoire, pas seulement par des périmètres, mais par des lieux d'émergence de projets et des lieux de projections de rêves.

Voilà ce que pourraient être les perspectives.

Christine GARCETTE

Merci beaucoup. Nous allons maintenant entendre au terme de notre journée, Stéphane TROUSSEL, le président du Conseil départemental, qui souhaite intervenir sur cette question de l'innovation, qui est au cœur de sa politique départementale.

Merci aux intervenants, merci aussi à ceux qui ont participé à la préparation de cette journée, merci, Nedzad pour l'animation graphique, à la librairie qui a été présente tout au long de la journée, à tous ceux qui ont permis que concrètement et matériellement cette journée ait lieu.

Nous vous donnons rendez-vous pour une prochaine journée d'étude de la MATPPS !

L'innovation sociale : une volonté politique du Département de Seine-Saint-Denis

Stéphane TROUSSEL, *président du Conseil départemental*

Bonjour à toutes et à tous. D'abord je voudrais vous saluer toutes et tous et vous dire le plaisir qui est le mien de pouvoir dire quelques mots à l'occasion de cette première journée d'étude sur l'innovation sociale organisée par la Mission d'animation territoriale et professionnelle du Pôle solidarité de notre Département. Je crois qu'à la fois la qualité des échanges que vous avez eus ce matin, m'a-t-on dit, ainsi que quelques exposés un peu décapants, ont été intéressants, et que les échanges qui ont été les vôtres, les réflexions engagées sur cette innovation sociale, les enjeux, les impacts aussi, démontrent à la fois toute l'importance que prend cette innovation dans les pratiques professionnelles, et donc la nécessité d'organiser ce type de rencontres, mais aussi d'approfondir encore, y compris en termes d'organisation, notre travail sur cette question.

Je crois que la collectivité départementale, depuis longtemps, est reconnue pour son investissement en matière d'innovation, et dans ce domaine social en particulier, il n'est pas rare d'entendre ou de voir à quel point les initiatives créées et développées par la collectivité départementale sont mises en avant depuis longtemps. C'est même la tradition, l'histoire de la Seine-Saint-Denis d'oser innover, de créer de nouvelles méthodes d'action, de nouveaux outils, de nouvelles prestations, de nouvelles organisations pour être le mieux à même d'être utiles pour les besoins de nos concitoyens.

Nous le faisons d'autant plus aujourd'hui dans un contexte sur lequel vous avez particulièrement échangé ce matin. Je n'ai pas besoin d'insister, mais cette crise économique et sociale que nous traversons depuis plusieurs années, y compris dans sa nouvelle phase depuis 2008, marquée à la fois par la persistance du chômage de masse et par des formes de précarité nouvelles et plus larges, cette crise nous la ressentons encore plus sur un territoire comme celui de la Seine-Saint-Denis : bien souvent, quand il y a de la reprise économique, elle est plus lente, plus faible et à l'inverse, quand il y a de la crise économique ou de la crise sociale, elle est souvent plus intense encore qu'ailleurs.

Elle s'accompagne en plus d'un certain nombre de bouleversements, y compris des bouleversements technologiques qui changent notre manière de travailler, le rapport avec les usagers et même le comportement des usagers eux-mêmes, sans parler des conséquences des dérèglements climatiques, même si cela peut paraître parfois un peu lointain. J'ai la faiblesse de penser qu'un certain nombre de modifications dont nous devons tenir compte aussi par rapport à ces questions, impactera le service public, y compris dans les domaines qui nous occupent aujourd'hui, que ce soit en matière d'inclusion, d'autonomie, de santé, de lutte contre la pauvreté et l'exclusion ou de services aux personnes, l'ensemble de ces besoins appelle des réponses innovantes.

L'innovation, vous en avez parlé aujourd'hui, à la fois dans les méthodes de travail, dans la communication avec le public, dans la forme ou encore dans le partenariat que nous devons mettre en place, a de multiples aspects qui en font aussi la richesse et qui nous offrent un horizon nouveau de possibles.

Agir pour l'innovation sociale, c'est aussi adapter nos modes de fonctionnement, plus inclusifs, plus participatifs, qui intègrent mieux les connaissances de terrain et les expériences professionnelles diverses. En Seine-Saint-Denis, je crois véritablement que beaucoup de projets, beaucoup d'organisations, beaucoup de dispositifs sont aussi nés des services et des agents eux-mêmes, et je tiens pour cela à vous saluer, à saluer l'énergie et l'inventivité qui sont déployées par nos équipes de terrain, y compris dans une habitude de travail partenarial.

J'ai souvent l'habitude d'insister, (et je signe en ce moment un certain nombre de contrats de ville avec des agglomérations ou des villes de Seine-Saint-Denis) parce que c'est plus difficile sur ce territoire qu'ailleurs, sur la nécessité de décloisonner l'action des services publics, la nécessité de travailler entre institutions ou collectivités. Nous savons peut-être avant d'autres qu'il nous faut agir ensemble. Je signais la semaine dernière une convention avec l'Éducation nationale sur le renforcement de la prévention spécialisée dans les collèges, eh bien je crois que s'il y a bien une marque de fabrique de la Seine-Saint-Denis, c'est cet aspect-là. Nous avons l'habitude de dire souvent que l'Éducation nationale est une maison qui parfois a ses règles, ses fonctionnements, nous avons les nôtres, mais quand nous avons une ambition dans ce territoire le plus jeune de France métropolitaine, en faveur de l'éducation, heureusement lorsque nous imaginons nos nouveaux établissements, quand nous imaginons le fonctionnement de ces nouveaux établissements, heureusement il ne s'agit pas seulement que des aspects matériels, des aspects architecturaux ou du bâti : cela nécessite que nous le fassions bien sûr avec l'Éducation nationale sur les aspects plus pédagogiques ou éducatifs.

C'est aussi pour cela que notamment en 2015 et en 2016 également, nous avons souhaité mettre en place un appel à projets en terme d'innovation sociale, et les soutenir par un engagement financier, avec l'idée de faire confiance aux acteurs, à l'expertise, et donc de perpétuer avec vous cette tradition innovante. Qu'il s'agisse de favoriser un mode de garde ponctuel avec la Garderie éphémère, de favoriser la mixité sociale autant que l'équilibre alimentaire à travers des ateliers culinaires, de mettre en place des thérapies par l'art pour les personnes en errance, ces projets sont résolument tournés à la fois vers les personnes et leurs besoins, mais aussi sont nés de votre observation, de votre expertise, et de la nécessité de mettre les personnes elles-mêmes en situation d'agir.

Nous avons voulu véritablement promouvoir la qualité du travail réalisé qui fait toute la réussite de cet appel à projets innovants, qui montre qu'il est possible d'imaginer encore plus de transversalité, de coordination, de synergie des acteurs et de créer de nouvelles manières de faire, pour améliorer non seulement notre relation aux usagers, notre réponse aux besoins, mais aussi les conditions et le cadre de travail au sein du Département afin qu'il soit plus adapté. Et quelle que soit la forme des projets présentés par les équipes, quel

que soit le public concerné par ces actions, je veux saluer votre engagement, les équipes, les services, qui ont proposé un projet qui pourrait d'ailleurs ensuite, quand il est réalisé et qu'il apporte un certain nombre de résultats positifs, être transposé ailleurs.

Je voudrais non seulement mentionner les projets proposés qui ont été retenus, comme ceux que j'ai pu citer, mais il y en a d'autres qui n'ont pas été retenus. Innover c'est aussi faire évoluer son projet, et de ce point de vue je salue la Mission d'animation territoriale qui a rencontré les porteurs de projets, y compris pour être capables de les retravailler et permettre qu'ils se réalisent l'année suivante, Je crois que c'est aussi de cette manière que l'on peut améliorer et faire évoluer les dispositifs existants.

Dans différents domaines, je crois véritablement que le service public a besoin de cette capacité permanente d'évolution. Nous sommes dans un moment particulier. Je n'ai volontairement pas insisté sur les contraintes budgétaires, mais elles existent. J'ai évoqué les évolutions technologiques, mais je pense aussi aux questions démocratiques et au retrait démocratique d'un certain nombre de citoyens : je crois que le service public peut être un moyen de remettre un certain nombre d'habitants, de citoyens, d'usagers au cœur de ce rapport à l'institution et donc face à ce retrait démocratique, raccrocher des citoyens qui s'éloignent de plus en plus de l'institution. C'est aussi une de nos responsabilités.

Je voudrais évoquer l'initiative que nous venons de prendre, de mettre en place un conseil départemental du numérique. C'est aussi un outil supplémentaire et volontariste pour favoriser l'usage du numérique. Il ne doit pas être exclusivement réservé à ceux qui sont déjà inclus dans le système parce que ce serait une fracture supplémentaire, il faut véritablement, et c'est notre état d'esprit, qu'à travers la composition de cette nouvelle instance que nous mettons en place, nous réunissions non seulement des acteurs économiques, des acteurs sociaux, institutionnels, mais aussi des représentants des usagers ou des populations les plus en difficulté.

C'est une déclinaison opérationnelle et locale du Conseil national du numérique qui a vu le jour, ce sera le premier à l'échelon territorial et là encore, ses missions se structurent autour de 3 axes principaux : accompagner l'innovation et l'expérimentation, accélérer un certain nombre de projets territoriaux numériques, privés ou publics, et faciliter l'observation et l'information.

C'est un peu la même démarche qui nous avait conduits il y a quelques années à créer sur le site internet du Département, une plate-forme « mon stage de 3^{ème} », pour mettre en lien les acteurs économiques, les entreprises du territoire avec les besoins de stages des jeunes de Seine-Saint-Denis, c'est aussi une innovation que nous avons portée.

Voilà quelques unes des initiatives prises par le Département, par les équipes, par les services, par vous-mêmes, qui témoignent une nouvelle fois de cette réactivité de notre collectivité pour répondre à ces évolutions et surtout les accompagner. Nous avons voulu formaliser cet engagement en faveur de l'innovation par la création d'une direction déléguée, et je salue Mathilde SACUTO qui s'investit chaque jour dans cette fonction.

L'innovation sociale, c'est véritablement pour nous non un effet de mode, mais un levier, un outil, une prise de conscience. Et face aux grands enjeux sociétaux, nous devons l'utiliser pour évoluer, pour adapter, pour transformer, mais aussi pour favoriser le développement de notre territoire et de ses habitants.

Je sais bien que face aux urgences, face aux difficultés qui sont à la fois celles des habitants de Seine-Saint-Denis, mais aussi les vôtres au quotidien comme acteurs sociaux, cela peut paraître parfois secondaire face à l'ampleur des problématiques, mais c'est à la fois un outil pour affronter ces difficultés, certainement un moyen à long terme en termes de débouchés et de perspectives, mais c'est aussi indispensable pour utiliser toutes les opportunités de ce territoire et du développement qu'il recèle.

Il nous appartient, et c'est notre ambition, de continuer sur cette voie, c'est ce que je souhaite aussi pour l'avenir de notre Département.

Merci à vous pour votre attention, j'espère que nous aurons de multiples projets à soutenir dans les mois et années qui viennent !

Bibliographie

- Juan-Luis Klein, Jean-Louis Laville, Franck Moulaert, L'innovation sociale, ed Eres, 2014
- Laville, J-L.; Salmon, A., 2014, *Associations et action publique*, Paris, Desclée de Brouwer
- Ostrom, E., 2010, *La gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, Bruxelles, De Boeck
- Alexis Baron, Innover dans les politiques sociales, Presses universitaires de Grenoble, 2013
- Alexis Baron, Dynamiques territoriales de l'action sociale et médico-sociale, Presses Universitaires de Grenoble, 2010
- Philippe Fremeaux, Philippe Chibani-jacquot, La fabrique de l'innovation sociale, Alternatives Economiques, 2013
- Se former au développement social local, Jean-Marie Gourvil, Michel Kaiser, ed Dunod, 2008

Sites internet sur l'innovation sociale

- Boîte à outils innovation sociale : entrepreneur-social.net
- AVISE : www.avise.org
- La 27^{ème} région : www.la27eregion.fr
- Le répertoire des pratiques inspirantes de la région Nord-Pas-de-Calais : www.nord-pas-de-calais.drjcs.gouv.fr
- Le réseau des acteurs de l'innovation sociale Bretagne Créative : www.bretagne-creative.net
- La France s'engage : lafrancesengage.fr
- Banque d'expériences de l'action sociale locale de l'UNCCAS : www.unccas.org
- La fondation MACIF : www.fondation-macif.org
- Agence des pratiques et initiatives locales (Apriles) : www.apriles.net

Annexes

- La fondation MACIF
- Les prix de l'innovation sociale de l'UNCCAS
- AVISE : 7 idées reçues sur l'innovation sociale
- AVISE : grille de caractérisation de l'innovation sociale
- Extraits d'une note cadre d'une recherche action menée en Ile-et-Villaine
- « Tissons nos rêves » Circonscription de service social pour les personnes en errance - Seine-Saint-Denis
- TAM, Thérapie Arts et Médiations
- Garderie éphémère : Solimômes



Fondation Macif : Agir pour l'innovation sociale

Habiter un logement mieux isolé, faciliter ses déplacements, mieux se nourrir, vivre en bonne santé... la Fondation Macif accompagne celles et ceux qui, chaque jour, inventent des solutions pour permettre à tous d'accéder à ces besoins fondamentaux. C'est pourquoi elle soutient l'innovation sociale : la capacité de chacun à agir pour un monde meilleur grâce à l'action collective.

Créée en 1993, à l'initiative des délégués des sociétaires, la Fondation Macif accompagne des projets d'innovation sociale pour répondre aux besoins fondamentaux (se loger, se nourrir, se déplacer, se soigner...) des femmes et des hommes.

La Fondation Macif accompagne et essaime ainsi des idées novatrices et des projets émergents dans cinq domaines: santé, habitat, mobilité, finance solidaire, lutte contre l'isolement.

Les structures accompagnées sont principalement issues de l'économie sociale et solidaire. Les collectivités territoriales et entreprises à finalité sociale peuvent également être partenaires de la Fondation Macif.

Spécificité : la Fondation Macif s'implique directement aux côtés des porteurs de projets (conseils, mise en relation, aide à l'essaimage du projet sur un autre territoire...) grâce à ses chargés de mission présents dans les 11 régions Macif et au national.

Depuis 2000, en région Île de France, la Fondation Macif a accompagné et financé plus de 236 projets et investi plus de 2,8 millions d'euros pour accompagner les porteurs de projets.

Quelques exemples emblématiques :

Les accorderies

Son principe : permettre à des habitants d'un même quartier de mettre à la disposition des autres leurs talents et savoir-faire sur la base d'un crédit de temps. Quel que soit le service échangé, une heure de service rendu équivaut à une heure de service reçu : baby-sitting, aide au déménagement, initiation au piano, bricolage... tous les services peuvent être proposés.

Ce système d'échange non monétaire crée non seulement du lien social, mais permet de lutter contre la pauvreté et l'exclusion. Il valorise la contribution sociale de chacun, quelle que soit sa condition.

Originaires du Québec, l'arrivée des Accorderies en France a été impulsée et portée par la Fondation Macif en 2011. Aujourd'hui, sept Accorderies ont été ouvertes sur le territoire

français: 4 à Paris, une à Chambéry, une à Die et une à Surgères et plus de 3 000 services échangés.

La Fondation Macif a favorisé la création d'un réseau des Accorderies France afin de soutenir le développement de futures Accorderies.

La précarité énergétique

La précarité énergétique touche plus de 3,4 millions de ménages en France. Elle résulte de la faiblesse des revenus des ménages, de la mauvaise qualité d'isolation thermique et d'un coût de l'énergie en hausse continue. 300 000 foyers sont ainsi exposés à des impayés de facture énergétique.

L'association Unis-Cité mobilise des jeunes de 18 à 25 ans en leur proposant d'effectuer un service civil volontaire de 6 à 9 mois avant de se lancer dans la vie active. Avec le programme Médiaterre, ils accompagnent des familles dans l'apprentissage d'écogestes. Objectif : aider à économiser l'énergie tout en accomplissant un geste pour l'environnement.

La Fondation Macif est partenaire d'Unis-Cité depuis sa création. Après l'avoir accompagnée sur le développement du service civique, elle a assisté au développement du projet Médiaterre en appuyant sa mise en place dans de grandes villes françaises (Lille, Marseille, Paris, Toulouse, Bordeaux, Reims et Lyon) avec l'implication des délégations régionales de la Fondation Macif.

Les Agorae

Aujourd'hui, 45 000 étudiants vivent dans une situation de très grande pauvreté. De plus en plus d'étudiants négligent leur santé et leur alimentation. D'autres se retrouvent isolés, faute d'un budget leur permettant d'avoir une vie sociale.

La Fédération des associations générales étudiantes (FAGE) a lancé le projet Agoraé : des épiceries solidaires sur les campus, animées par des bénévoles, avec des produits de consommation courante vendus à 20% de leur prix. Véritables lieux de vie pour les étudiants, ceux-ci peuvent également accéder à des permanences de psychologues, nutritionnistes et juristes.

La Fondation Macif est investie dans le projet Agorae depuis son origine, en étroite collaboration avec la Fage (Fédération des Associations Générales Etudiantes). Depuis, 7 épiceries sociales ont ouvert leurs portes sur les campus de Lille, Lyon, Nancy, Nice, Strasbourg, Orsay et Brest avec le concours des délégations de la Fondation Macif.

Contact : Alice Sorel
Responsable régionale Ile de France
01 40 40 53 75
asorel@macif.fr

L'UNCCAS, association loi 1901 fondée en 1926, compte aujourd'hui plus de 4 100 Centre Communaux et Intercommunaux d'Actions Sociales adhérents (CCAS-CIAS), établissements publics de proximité investis d'une mission de prévention et de développement social, dont l'action concerne 70% de la population, en métropole et outre-mer.

Sur le terrain, nombreux sont ces CCAS et CIAS qui portent ou mettent en œuvre des projets innovants afin d'améliorer les réponses apportées aux habitants de leur commune/intercommunalité et parmi eux les personnes fragiles ou en difficulté. Dans une logique d'échange d'expériences et de promotion des bonnes pratiques, nombre de ces projets gagnent à être soutenus, valorisés et partagés.

L'UNCCAS a donc développé un axe de travail autour de l'Innovation sociale afin de favoriser l'identification, la valorisation et le changement d'échelle des actions sociales innovantes de son réseau :

1. Identifier et diffuser les projets destinés à changer d'échelle

L'UNCCAS s'est dotée d'une **banque d'expériences** en 2002 alimentée par le réseau des CCAS et CIAS adhérents. Le champ couvert par ces expériences est aussi vaste que l'action des CCAS : conseil et médiation bancaire, accès à la santé, lutte contre la précarité énergétique, activités intergénérationnelles... Ce vivier est une mine d'expériences inspirantes que les CCAS peuvent consulter avant de débiter une nouvelle action. Il a pour objectifs de :

- Valoriser les actions portées par les CCAS/CIAS et leurs établissements adhérents à l'UNCCAS,
- Promouvoir l'expertise et l'esprit d'innovation qu'ont les CCAS/CIAS pour répondre aux problématiques sociales actuelles,
- Faciliter l'échange de pratiques et l'essaimage des projets par la mise en relation des acteurs.

En complément de cette banque d'expériences, l'UNCCAS organise depuis 2004 en partenariat avec la Banque Postale le **Prix de l'innovation sociale locale**. Il récompense des initiatives originales, exemplaires ou innovantes portées par des CCAS ou CIAS, qui gagnent à être remarquées, valorisées et partagées. Chaque année, l'UNCCAS reçoit en moyenne 120 dossiers de candidature. Preuve que ce Prix est un évènement attendu par ces acteurs, qui y apprécient le partage d'expériences et la diversité des projets présentés en termes d'action et de taille de territoires (enquête de satisfaction 2014).

Pour les CCAS/CIAS et leurs établissements, le Prix permet de :

- Communiquer sur les initiatives qu'ils portent,
- Valoriser une expertise sur un domaine ou envers un public spécifique,
- Se faire reconnaître et partager leur savoir-faire avec d'autres acteurs (CCAS/CIAS, institutions, associations, partenaires privés).



6 idées reçues sur l'innovation sociale

Les entrepreneurs sociaux défendent une vision élargie de l'innovation, pas uniquement centrée sur l'innovation technologique.

■ L'innovation n'est que technologique

Faux ! L'innovation peut également être sociale. Elle consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux mal satisfaits dans les conditions actuelles en impliquant la participation des acteurs concernés, notamment utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service que le mode d'organisation, de distribution. Son champ d'action est vaste : vieillissement, petite enfance, logement, mobilité, insertion, accès aux soins, précarité énergétique, alimentation équilibrée...

■ Les entreprises sociales n'innovent pas

Faux ! Souvent, elles se positionnent sur des niches et des marchés, en émergence, peu défrichés. Pour cela, elles inventent des solutions, des services et des processus d'intervention. Fréquemment, de par leur engagement, naissent de nouveaux dispositifs, voire de nouveaux métiers. A terme, leur expérience agit sur les politiques publiques et textes législatifs. Bon nombre d'entre elles intègrent la recherche et le développement au cœur de leur dynamique.

■ Concilier un modèle commercial et un objectif social, ça ne marche pas !

Faux ! De nouveaux modèles se développent, privilégiant l'humain ; ils prouvent que la cohabitation entre un modèle commercial et un objectif social est non seulement possible, mais est également source de réussite potentielle et durable. Créé il y a 28 ans autour du problème de la toxicomanie, le Groupe SOS a diversifié ses activités au fur et à mesure de la découverte de nouveaux besoins sociaux chez ses usagers : il intervient aujourd'hui dans les secteurs du sanitaire, social et médico-social, de l'éducation, de l'insertion, de la presse, du commerce équitable et du développement durable. C'est donc l'écoute des besoins sociaux qui a été le principal moteur de sa très forte croissance : il compte aujourd'hui 10 000 salariés, 44 entités (associations, sociétés commerciales et coopératives), 283 établissements, pour un budget annuel de 560 millions d'euros.

■ Un entrepreneur social est un doux rêveur voué à l'échec !

Faux ! L'entrepreneur social est idéaliste parce qu'il met son énergie et sa créativité au service du changement social ; il est réaliste dans son analyse stratégique, ses choix opérationnels, financiers, le partenariat qu'il développe et la mise en œuvre d'une stratégie adaptée pour mener à bien son projet. Les grands progrès sociaux dans les domaines de l'éducation, de la santé ou de la protection sociale ont toujours été précédés d'initiatives innovantes issues de la société civile, comme par exemple la Sécurité sociale, imaginée, promue et expérimentée par le mouvement mutualiste.

■ Les entreprises sociales ne sont pas rentables (ou vivent de subventions)

Faux ! Bien gérées, elles sont économiquement viables et rentables. Il s'agit d'abord d'envisager un modèle économique dont la finalité n'est pas la seule rémunération du capital, mais un double résultat, social et financier, qui est réinvesti dans le projet ;

■ Les entreprises sociales ne sont que des entreprises d'insertion

Faux ! Elles se développent sur des secteurs d'activité présentant un fort impact social. Ils sont multiples, variés et en constante évolution. Par exemple : la création de filières bio-équitable ; l'accès à la culture, aux soins, à la mobilité ; la protection de l'environnement ; les services aux personnes fragilisées ; la valorisation des déchets ; la création et la vente de jeux éducatifs...



Réponse à un besoin social mal satisfait

n°1	Un besoin social sur le territoire d'implantation, ainsi que l' insuffisance des réponses à ce besoin disponibles sur ce territoire, sont explicitement identifiés.
n°2	La volonté de mettre en œuvre une réponse nouvelle qui apporte de la valeur par rapport à ce besoin social est inscrite explicitement comme la raison d'être du projet. Indicateurs : - inscription de cette finalité dans l'objet social, les statuts, le pacte d'actionnaires (quand il s'agit d'une entreprise sociale) / dans le business plan du projet (quand il s'agit d'un projet socialement innovant porté par une entreprise lambda) - et/ou : subordination des autres finalités à cette finalité sociale, notamment limitation de la lucrativité (ex : encadrement de la rémunération des apports en fonds propres, encadrement de l'échelle des salaires, excédents majoritairement réinvestis dans le projet)
n°3	En amont, le projet se donne les moyens d'évaluer la pertinence de la réponse apportée au besoin social (outils et indicateurs). A terme, l' impact du projet sur la résolution du besoin social identifié est positif, mesuré de manière explicite et rigoureuse (quantitativement et/ou qualitativement).
n°4	Le projet s'inscrit dans le long terme (réponse durable aux besoins sociaux), ce qui se traduit notamment par un modèle économique viable , permettant son équilibre économique à l'horizon +/- 3 ans.
n°5	Le projet se conçoit comme une expérimentation qui a vocation à changer d'échelle et/ou à inspirer de nouveaux projets sur d'autres territoires. Cela se traduit par des faits, par exemple : - Les porteurs du projet mettent en œuvre des démarches concrètes pour essaimer (ex : former de nouveaux acteurs sur d'autres territoires) - D'autres acteurs manifestent leur intérêt pour implanter le projet sur leur territoire - Les porteurs du projet mettent en œuvre des démarches destinées à irriguer et influencer les politiques publiques

Génération d'autres effets positifs

n°6	Le projet a un impact positif et mesuré, direct ou indirect, sur le développement économique , par exemple en termes de création d'emplois durables
n°7	Le projet a des impacts positifs et mesurés sur d'autres besoins sociaux .
n°8	Le projet est sensible à son impact environnemental et s'attache à ce que celui-ci ne soit pas négatif.
n°9	Le projet suscite d'autres innovations (grappes d'innovations), la création/structuration d'une nouvelle filière, contribue au renouvellement du secteur d'activité/ du territoire.

Expérimentation et prise de risque

n°10	La mise en œuvre du projet présente des risques . En amont (R&D), il y a des verrous et incertitudes réels à lever pour mettre au point la réponse envisagée. Et/Ou, au moment de la mise à disposition de l'offre aux usagers, le caractère nouveau de l'offre court le risque de se heurter à des tensions et résistances des acteurs existants, ou à la non-appropriation par le public visé.
n°11	La réponse est effectivement nouvelle par rapport à l'état du marché sur le territoire : elle est nettement distincte des solutions disponibles sur ce territoire. Dans le cas où la réponse s'inspire de projets existants sur d'autres territoires, elle s'attache à s'adapter aux besoins spécifiques de son territoire : elle est une transposition, et non une duplication. La réponse est effectivement plus adaptée pour répondre au besoin social que les solutions alternatives disponibles sur ce territoire (améliorations manifestes, création de valeur).
n°12	Le projet est porté par une équipe ou un collectif d'acteurs, qui développent une culture d'innovation manifeste (accent sur la créativité, encouragement des recherches de solutions inédites) et disposent de compétences complémentaires (multidisciplinarité).
n°13	Recours à des chercheurs et/ou des experts de terrain pour développer une expertise pour lever les verrous et incertitudes et gérer les risques.
n°14	Le projet est d'abord déployé sur un mode expérimental : phase test, avec un processus formalisé d'évaluation et d'ajustements par essais-erreurs.
n°15	La structure qui porte le projet a la capacité financière à supporter les risques et la temporalité longue liés au processus d'innovation : fonds propres / tour de table permettant l'engagement de partenaires financiers

Implication des acteurs concernés

n°16	L'équipe qui porte le projet cherche à impliquer les bénéficiaires visés dans l' identification du besoin social mal couvert (enquête pour recueillir leurs besoins) et/ou dans la co-construction de la réponse innovante à ce besoin et/ou dans la validation de la pertinence de cette réponse (enquête de satisfaction, participation au processus d'amélioration)
n°17	Différentes parties prenantes du territoire / de la filière sont impliquées dans l' identification du besoin social mal couvert et/ou la co-construction de la réponse innovante à ce besoin et/ou la validation de la pertinence de cette réponse : acteurs publics (collectivités territoriales...) et acteurs privés (associations, entreprises, regroupements d'entreprises...);
n°18	Les bénéficiaires sont impliqués dans la mise en œuvre opérationnelle du projet.
n°19	Différentes parties prenantes du territoire / de la filière , publics (collectivités territoriales...) et privés (associations, entreprises, regroupements d'entreprises...), sont impliqués dans la mise en œuvre opérationnelle du projet (partenariat ou participation directe).
n°20	Les diverses catégories de parties prenantes (bénéficiaires, acteurs privés et publics du territoire / de la filière...) sont impliquées dans la gouvernance du projet. (ex : participation au CA / comité de pilotage d'une partie prenante différente des apporteurs de capitaux)

n°X	Critère socle
n°X	Critère complémentaire

Pour l'UNCCAS, il permet de :

- Promouvoir le savoir-faire et l'expertise de ses adhérents,
- Enrichir les pratiques des CCAS/CIAS par leur échange, confrontation et communication,
- Développer l'ingénierie de projets sociaux innovants par l'accompagnement et l'information.

2. Capitaliser et essayer les expériences sociales innovantes

Pour **aller plus loin dans la diffusion et le transfert de ces expériences**, l'UNCCAS a souhaité mettre en place, dans le cadre de son Plan de Développement Global en 2015-2020, une véritable stratégie d'essaimage au sein de son réseau grâce au développement de nouvelles actions pour permettre le changement d'échelle des expériences innovantes. Ces actions portent notamment sur la modélisation des innovations et l'accompagnement à l'essaimage de celles-ci.

a. Modéliser les actions pour permettre leur diffusion

La modélisation permet de cerner le cœur d'une innovation et de distinguer la part du « répliquable » de ce qui ne l'est pas. L'UNCCAS en partenariat avec la Fondation MACIF a lancé un 1^{er} Programme de modélisation en 2015 ciblant 5 expériences : Parcours prévention santé du CCAS de PRIVAS (07), Mieux vivre dans son logement du CCAS de SAINT-POL DE LEON (29), Le Bistrot de l'EHPAD du CCAS de PARENTIS EN BORN (40), Vestim'âge, boutique de prêt-à-porter itinérante du CCAS de LILLE (59), la plateforme mobilité-emploi du CCAS de GRENOBLE (38).

Un deuxième programme de modélisation sera mené en 2016 en partenariat avec la CNSA sur Innovation sociale et organisation du travail dans les SAD.

b. Accompagner le transfert d'une action pour sécuriser le changement d'échelle

Le **Programme d'ESSAIMAGE d'actions sociales innovantes** portée par l'UNCCAS en partenariat avec la Fondation MACIF vise à dupliquer sur des CCAS et CIAS de typologie différente des actions sociales ayant fait leur preuve et ayant été modélisées. Suite à un appel à candidatures, un CCAS-CIAS par action sera sélectionné pour bénéficier durant 6 mois de l'accompagnement au montage de projet (janvier-juin 2016) sous forme de coaching individuel et de formation thématique.

Ce programme vise à :

- **Accompagner 4 CCAS** ou CIAS pour qu'ils s'approprient et mettent en œuvre un des projets ayant fait l'objet d'une modélisation ;
- **Sécuriser** le transfert et l'essaimage des initiatives modélisées ;
- **Identifier et mesurer** les caractéristiques du changement d'échelle de chacune des expériences modélisées.

Contact :

Valérie Guillaumin – responsable Innovation et Expérimentations sociales

01 70 61 22 65 – vguillaumin@unccas.org

www.unccas.org

Contribution de l'expertise sociale aux nouvelles formes de gouvernance territoriale

Document de cadrage (extraits)

I- Le contexte

Le projet: « **Contribution de l'expertise sociale aux nouvelles formes de gouvernance territoriale** » fait suite aux Etats généraux de l'action sociale co-organisés par le Conseil général d'Ille et Vilaine et les organisations syndicales (Sud-Cfdt-Cgt) des salariés du Département. Il s'inscrit dans les axes du volet vie sociale du projet stratégique départemental 2011-2014, présenté en session du Conseil général d'Ille et vilaine en juin 2011.

A- La territorialisation des services départementaux

La territorialisation des services départementaux depuis le 1^{er} janvier 2010 a renforcé l'inscription territoriale des équipes et rattaché les CDAS aux services vie sociale des agences, ouvrant ainsi leur champ d'intervention vers la culture et les politiques d'animation éducative et sportive. Les agences départementales, au cœur des territoires, ont un rôle à jouer pour se rapprocher des différents acteurs locaux, dont les intercommunalités et trouver avec eux des réponses appropriées aux besoins des populations.

L'observation sociale et la définition des besoins de la population peuvent s'enrichir de cette proximité et de ce lien plus régulier avec les différents acteurs d'un territoire, en croisant les approches sociales, économiques et environnementales, à l'instar de ce qui s'est réalisé dans le domaine de l'insertion pour l'élaboration du Pacte Territorial d'Insertion (PTI) et de ce qui est envisagé en matière de Pacte Educatif Territorial. Ces processus peuvent nous servir d'exemple pour aller plus loin dans l'observation et l'innovation sociale et les expérimentations engagées devront l'être en complémentarité de ces démarches.

B- L'articulation expertise sociale-territoire : une proposition émanant des Etats généraux et relayée par les orientations du Programme Stratégique Départemental

Les Etats généraux de l'action sociale ont mis en évidence la nécessité de :

- Faire reconnaître l'expertise des professionnels.
- Développer la concertation entre les différents acteurs de l'action sociale sur un territoire notamment avec les élus.
- Associer les usagers dans l'élaboration et l'évaluation de l'action sociale.
- Elaborer un diagnostic partagé par territoire pour enrichir les connaissances sur les publics et leurs problématiques.
- Evaluer les interventions sociales.

Le « volet vie sociale » du projet stratégique départemental (PSD) a défini un grand nombre d'objectifs et d'actions prioritaires parmi lesquels plusieurs ont trait à l'expertise sociale et à la gouvernance territoriale. On peut citer entre autres les objectifs et actions suivants :

- Remettre l'action sociale de proximité au cœur des problématiques des élus du Département comme des élus locaux.
- Se donner les moyens d'une observation fine des territoires pour mieux adapter nos interventions.
- Prendre en compte la parole et les besoins des usagers : mettre en place des instances locale ouvertes (habitants, professionnels ...).

C- La mise en place d'une démarche de recherche-action intitulée « innovations sociales et expérimentations territoriales

Cette recherche-action a été initiée suite aux constats des Etats généraux et aux orientations du PSD volet vie sociale.

La recherche-action comporte 2 volets :

- Le « renforcement des stratégies de prévention socio-éducatives et l'encouragement des modes alternatives au placement » se conduit actuellement sous forme d'expérimentation sur quatre CDAS.
- La « contribution de l'expertise sociale aux nouvelles formes de gouvernance territoriales du social » objet de cette présente note.

La première phase de la recherche-action a consisté en un séjour au Québec, initié en décembre 2011. Il a permis à une quinzaine de cadres et à un conseiller général d'approcher les liens entre les pratiques professionnelles et la recherche. Si ce voyage a principalement porté sur les programmes de prévention en protection de l'enfance, il a aussi éclairé d'un jour nouveau la question du diagnostic territorial à partir de la présentation du projet clinique 0-21 ans du réseau local de services du Centre de Santé et de Services Sociaux (C3S) Champlain. S'il ne s'agit pas de copier leurs méthodes, elles peuvent cependant nous inspirer, nous faire réfléchir et nous apporter soutien et opportunités d'échange. (Cf annexe III p. 22)

C'est dans cette démarche globale de recherche-action que s'inscrit le projet « contribution de l'expertise territoriale aux nouvelles formes de gouvernance territoriale ». Il sera co-construit avec une ou deux équipes d'agence volontaires pour s'engager dans une expérimentation territoriale, et prendre ainsi le risque de l'innovation sociale et du changement.

Définition de l'expertise sociale

L'expertise sociale(*) peut se définir comme l'ensemble des démarches de production de connaissances, dans le but d'éclairer la conception d'actions et la décision face à des situations-problèmes. La production de cette connaissance, issue de la réalité vécue par les différents acteurs d'un territoire, dont les travailleurs sociaux, suppose d'être en capacité d'**observer** cette réalité, de **l'analyser**, d'en **dégager des problématiques**, d'**émettre des hypothèses** quant à ses causes, de **se donner des objectifs d'amélioration**.

L'expertise vise aussi à **évaluer les actions menées**, ses effets pour les habitants d'un territoire et à s'engager si possible dans une démarche prospective à partir du diagnostic posé pour **anticiper les futurs possibles**.

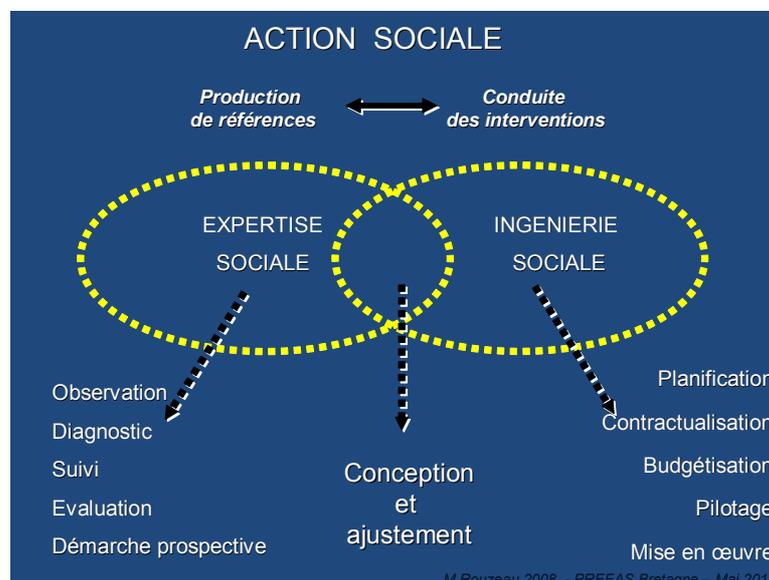
L'expertise sociale ambitionne ainsi, plus largement, d'**apprécier les enjeux de développement d'un territoire**, d'une population, d'un groupe, dans la durée.

**Pour des définitions plus approfondies de l'expertise sociale on se référera à l'annexe II p 19 à 21*

L'expertise sociale se distingue de :

- **l'ingénierie sociale** qui concerne, elle, la mise en œuvre et la conduite des projets.

- **l'expertise professionnelle** des travailleurs sociaux dont elle est une composante. Celle-ci inclut le développement de la professionnalité et des compétences par l'information, la formation, la participation à des groupes d'analyse de pratique, de supervision, pour faire évoluer les modes interventions.



II- Le projet « contribution de l'expertise sociale aux nouvelles formes de gouvernance territoriale »

A- Les objectifs du projet

Ce projet a pour objectif de développer l'expertise sociale afin d'adapter au mieux l'intervention publique aux besoins sociaux des territoires.

Pour cela, les objectifs opérationnels seront sur le ou les territoires concernés de mettre en place, de nouveaux « modes de faire » permettant de développer l'expertise sociale comme levier d'aide à la décision, afin de définir des priorités en matière d'intervention publique.

Ces expérimentations pourraient permettre de :

- **Structurer sur les territoires des processus locaux** de concertation de professionnels, partenaires, élus et usagers
- **Produire un diagnostic partagé** : analyser l'existant, documenter les situations sociales, qualifier plus précisément les problématiques rencontrées
- **Mettre en place un processus d'évaluation d'actions déjà conduites** : rendre ainsi compte d'actions menées et discuter leurs effets en ce qui concerne des politiques sociales et/ou des dispositifs institutionnels et/ou des interventions auprès des usagers
- **Permettre à l'institution d'expérimenter et progressivement stabiliser une méthodologie** sur la production et l'utilisation de connaissances territoriales qui ait vocation à trouver une place en lien avec les observatoires existants.

Selon les territoires retenus, l'expérimentation pourra porter sur l'un ou l'autre de ces points : l'observation et le diagnostic ou l'évaluation d'actions. La mise en place d'instances locales sera à apprécier au regard du périmètre du projet retenu sur chaque territoire d'expérimentation.

Il s'agit de mettre en débat les questions sociales, débat qui doit impliquer les professionnels, l'encadrement et les élus, pour trouver de nouvelles réponses aux problématiques actuelles. Cela suppose de reconnaître aux professionnels la capacité à alimenter par leur expertise et leur connaissance des populations, les instances existantes depuis la création des agences ou celles à venir.

Parallèlement, est posée de façon récurrente la question de la place des usagers dans la construction de ces réponses. Cette question rejoint le projet d'administration qui s'est donné pour objectif de renforcer et d'améliorer la relation aux usagers, à partir d'une meilleure connaissance de leurs attentes et de leurs besoins, en vue d'adapter en conséquence nos pratiques professionnelles. Ceci dans le respect de valeurs partagées : solidarité, équité, responsabilisation et participation, ouverture, promotion d'un modèle économique durable, créativité et innovation.

B- Le périmètre du projet

Le périmètre du projet « Contribution de l'expertise sociale aux nouvelles formes de gouvernance territoriale » est celui des missions de la vie sociale.

La dimension de l'expérimentation sera transversale. Les différents agents des services vie sociale pourront y contribuer, notamment l'agent de développement social local. En effet, un des leviers institutionnels de l'évolution des interventions et des pratiques est le croisement des dimensions sociales, culturelles, éducatives et sportives.

Des coopérations avec d'autres Départements pourront également être envisagées et seront à initier en fonction des expérimentations ou actions retenues.

Parallèlement, il sera nécessaire de rassembler les éléments des expérimentations déjà engagées sur certaines agences comme le projet vie sociale à Vallons de Vilaine, afin de les intégrer, selon les choix retenus, au volet de la recherche-action précitée et de commencer à les mettre en synergie. Le service vie sociale de l'agence départementale mène en effet une réflexion sur le projet de service vie sociale avec l'ensemble des professionnels de ce service, accompagnée par Christophe Moreau sociologue à JEUDEVI.

Par ailleurs, chaque agence départementale sera concernée par une formation-action dans le domaine du développement social local sur les 5 ans à venir avec le cabinet Trajectoires. Certaines équipes se sont déjà engagées dans cette démarche.

C- La méthodologie poursuivie : de l'expérimentation à la recherche-action

Ce projet se structurera selon la méthodologie suivante :

- La mise en place d'expérimentations locales qui seront conduites à une petite échelle et sur une durée limitée,
- Un appel à projets d'équipes de recherches implantées ayant une expertise dans les domaines du social,
- Un suivi rigoureux de la méthodologie : documentations scientifiques, protocoles évaluatifs, soutien formatif,
- La mise en place de circuits courts entre des contributeurs scientifiques et les intervenants de terrain dans un mode participatif,
- Un calendrier séquencé.

Il s'agit :

- d'impulser avec les équipes une démarche de recherche-action accompagnée par le Préfas, en collaboration avec un ou des laboratoires universitaires
- d'aider les professionnels à construire, valoriser leur expertise et à se doter de références pour l'analyse, la problématisation ...
- de favoriser la participation active de partenaires, d'usagers et d'élus

La recherche-action a pour objectif de contribuer à une production de connaissances permettant aux acteurs sociaux d'ajuster leurs décisions et leurs pratiques au regard de données objectivées. Avec l'appui scientifique et méthodologique de chercheurs, des intervenants de terrain vont se mobiliser pour tester de nouvelles approches. Cela se concrétisera par la mise en place d'expérimentations qui seront scientifiquement suivies et documentées. Il s'agit de mettre en place une démarche collaborative dans toutes les phases de la démarche alliant les apports scientifiques et l'expertise des intervenants de terrain. Dans cette méthode, une place importante est donnée à la formation et à l'appropriation de nouveaux savoirs.

En ce qui concerne ce projet, la démarche de recherche-action doit permettre d'aider à répondre à certaines interrogations des acteurs en lien avec la mise en place de ce processus d'expertise sociale territorialisée. Il s'agira dans un premier temps de faire une recension et une analyse de l'état des connaissances sur ces questions d'expertise sociale, de recherche participative, d'objectivation des besoins sociaux territorialisés, de concertation entre acteurs locaux, etc.

Il s'agira également de conduire des recherches qui s'appuieront sur des méthodes rigoureuses et scientifiques (problématisations, enquêtes quantitatives et/ou qualitatives) afin de documenter des thématiques utiles à la mise en place des expérimentations.

La production de connaissances peut ici être utile à différents niveaux :

- Accompagner scientifiquement le développement de l'expertise sociale sur les territoires en contribuant au développement des savoirs et des savoir-faire utiles pour ce processus

- Etre contributeur sur les thématiques de travail développées au sein des différentes expérimentations comme par exemple au moment de l'analyse des problématiques sociales par territoire (diagnostics)
- Participer à l'évaluation des expérimentations

Le terme de recherche-action vient signifier que le processus agira par confrontation entre d'une part les savoirs d'expérience, c'est-à-dire issus de la pratique professionnelle- et d'autres part, une démarche scientifique référée aux méthodes de recherche en sciences sociales : construction d'un questionnement initial, mobilisation de connaissances, problématisation, travail de documentation et d'enquête, discussion critique, évaluation des actions...*Issu du document « Innovations sociales et expérimentations territoriales ». Programme pluriannuel de recherche-action 2012.2014- réalisé par le PREFAS Bretagne*

Le PREFAS accompagnera les services du Département dans ce processus de recherche-action, notamment sa structuration, sa mise en œuvre et son évaluation et aussi dans l'interface avec les laboratoires de recherche retenus. Il proposera également pour soutenir la démarche, un cycle de conférences et de journées d'études qui alimenteront la réflexion et aideront à constituer une culture commune.

La Session d'avril 2012 a approuvé la convention passée entre le Département et le Pôle de Recherches et d'Etudes pour la Formation et l'Action Sociale (PREFAS). Cette convention de trois ans avec le PREFAS précise les contours du partenariat (Session d'avril 2012).

D- Des facteurs de réussite

Un engagement des acteurs :

- La mobilisation et la responsabilisation des équipes
- La mobilisation et la participation d'usagers
- L'implication d'élus et de partenaires
- Une présence régulière aux différents échelons de la structuration du projet (comité de pilotage, comité technique ...)
- La capacité des acteurs à dépasser les représentations réciproques

Une bonne articulation équipe de terrains, équipe projet, PREFAS et chercheurs :

- Une structuration claire des différentes instances du projet (comité de pilotage, comité technique du projet, comité d'orientation et groupe d'animation de la recherche-action) et des rôles respectifs de chacun
- Un rôle essentiel des chefs de service, des responsables de mission, des équipes d'animation et agents de développement social local

Une appropriation de la méthodologie de recherche-action par l'ensemble des acteurs :

- Une rigueur « scientifique » qui définit comment procéder et quelles données feront l'objet d'analyse
- Ne pas rester au stade de l'observation et du diagnostic mais bien franchir l'étape de la portée de ces diagnostics pour l'action
- Le rapprochement avec la recherche pour enrichir et confronter les savoirs et savoir-faire réciproques des professionnels et des chercheurs
- Une communication interne et externe régulière afin de permettre aux professionnels, partenaires, élus de suivre la démarche et ses avancées

Brigitte Mainguet - 2012

Direction de la prévention et de l'action sociale
Service social départemental
Circonscription de service social
pour les personnes en errance

TISSONS NOS REVES

Il s'agit d'un projet d'intervention de type art-thérapie, comme outil d'insertion sociale et professionnelle.

Il s'adresse aux personnes en situation d'errance, accompagnés par les travailleurs sociaux de la CSSAPE (circonscription de service social pour les personnes en errance) que les difficultés quotidiennes submergent et empêchent la projection vers un futur possible.

A travers un travail artistique de tissage/maillage sur un filet de pêche, les personnes peuvent se raconter, établir un lien symbolique entre le passé et le présent.

L'option posée est d'essayer de remobiliser les personnes à partir d'un autre outil que représente la création et leur permettre de construire ou de reconstruire un projet de vie parfois.

Le partage avec l'autre, usager ou professionnel le collectif sert d'appui à l'action.

Éléments de contexte à l'origine de l'action :

La CSSAPE est un service spécialisé au sein d'un service social généraliste.

Il est composé de 4 postes d'assistants sociaux (3 en présence actuellement), 1 secrétaire et 1 responsable.

A la différence des autres circonscriptions de service social, ce service reçoit suite çà une orientation, et non directement, le public de l'ensemble de la Seine-Saint-Denis, orienté par les autres circonscriptions de service social prioritairement, par l'intermédiaire d'un écrit évaluant les ancrages éventuels et résumant le parcours des personnes.

L'objectif de la CSSAPE est, d'abord, de reconstruire l'histoire de vie des personnes orientées, de permettre l'ouverture des droits, dans le cadre d'un accompagnement global, en vue d'un retour au droit commun à travers une stabilisation.

Les travailleurs sociaux de cette circonscription spécialisée accompagnent des ménages : couples, femmes seules avec enfants et personnes isolées, sans enfants, dont le parcours est jalonné de ruptures.

Ces personnes très souvent connaissent l'exil, ou l'éloignement du pays de leur naissance, pour des raisons économiques ou politiques.

Elles n'ont donc pas d'ancrage territorial sur lequel elles pourraient s'appuyer et très rarement un réseau.

Elles ont souvent espéré un avenir meilleur et ont surmonté des épreuves bien plus importantes que celles qu'elles connaissent parfois à l'heure actuelle, mais certaines se découragent et perdent l'énergie qui les animait jusqu'à présent.

Dans le contexte actuel de quasi absence de réponses en terme d'hébergement et de logement, de chômage massif, ces ménages demeurent longtemps en situation plus que précaire : bénéficiaires de minima sociaux, salarié à temps très partiel ou sans aucun revenu et dont les lieux de vie peuvent varier dans la semaine, le mois.

Face aux nombreuses difficultés des personnes et aux réponses insuffisantes ou insatisfaisantes qui peuvent leur être proposées, l'équipe de cette CSS réfléchit à l'adaptation des outils du travail social destinés à cette population.

Un atelier collectif d'apprentissage du français existe déjà depuis 4 ans, régulièrement fréquenté, au sein de ce service, animé par 2 puis 1 bénévole, afin de faciliter l'insertion des personnes rencontrant des difficultés par rapport à la langue.

Un atelier collectif de type informatif, animé par les assistantes sociales autour de la question du logement va reprendre début 2015.

Néanmoins ces outils ne s'adressent pas à l'ensemble du public et ne répondent pas à la question de la démobilité, du découragement de certaines personnes.

L'absence d'attaches territoriales à la fois des personnes et l'échelle d'intervention de ce service ne permet pas un travail territorial de proximité.

Ainsi, la recherche de réponses complémentaires et différentes à celles de l'accompagnement social habituel a permis de s'arrêter sur ce projet artistique.

Les expériences précédentes de l'intervenante et la pertinence par rapport au public accueilli a déterminé le choix de travailler avec Catherine Briand, art-thérapeute.

Objectifs généraux :

- Aider à (re)mobiliser, motiver les personnes malgré un quotidien très difficile.
- Rassembler des personnes aux difficultés multiples du fait de leur parcours d'errance autour d'un projet de création artistique, leur permettant de (re)découvrir leur capacité créative, et donc d'agir.
- Renforcer le lien social pour des personnes souvent très isolées.
- Associer chaque travailleur social aux ateliers à tour de rôle afin de faciliter l'accompagnement social
- Favoriser la (re)construction d'un projet de vie

Contact: [Dominique Darce - ddarce@cg93.fr](mailto:ddarce@cg93.fr) - 01 71 29 54 00



T.A.M. Thérapie Arts et Médiations

tam.association@gmail.com

06 45 18 62 40

<http://therapies-arts-mediations.blogspot.com/>

**Un projet pour
« re/ donner aux personnes en situation précaire la capacité à rêver ».**



L'art thérapie peut être un outil d'insertion sociale et professionnelle en permettant à des personnes en difficulté de se propulser dans une dynamique qui leur redonne autonomie, confiance et rompt avec l'isolement. Plus que cela encore elle remet en mouvement des processus de création qui interrogent, interpellent et permettent de transformer les ressentis.

Mais comment cette action artistique peut elle avoir un impact sur la construction d'un projet de vie ?

Dans un parcours d'insertion sociale et professionnelle, un certain nombre de personnes sont bloquées très en amont : manque confiance en soi, difficultés de communiquer, ruptures de liens, mal-être, déracinements... Autant de freins que peuvent débloquent des actions artistiques thérapeutiques : tissage, peinture, expression sous toutes ses formes... Elles constituent souvent une étape importante dans la vie des personnes qui y participent et qui y re/ découvrent une créativité parfois perdue. En proposant des activités de groupe, ces actions artistiques à visée thérapeutique permettent aux participants de mettre en valeur des qualités souvent inexploitées. Ils peuvent ainsi se re/ narcissiser, reprendre confiance et échanger avec les autres.

Avant propos :

Pour être vivant, il faut être en mesure de « rêver », dans ce terme de rêve nous englobons cette capacité à créer sa propre vie. Quand y croire encore est difficile, cette capacité à rêver peut enfin re/ devenir accessible !

Il apparaît alors nécessaire de proposer de nouveaux outils accessibles à tous et notamment aux personnes en « ruptures » de liens sociaux, déracinés et/ ou en errance.

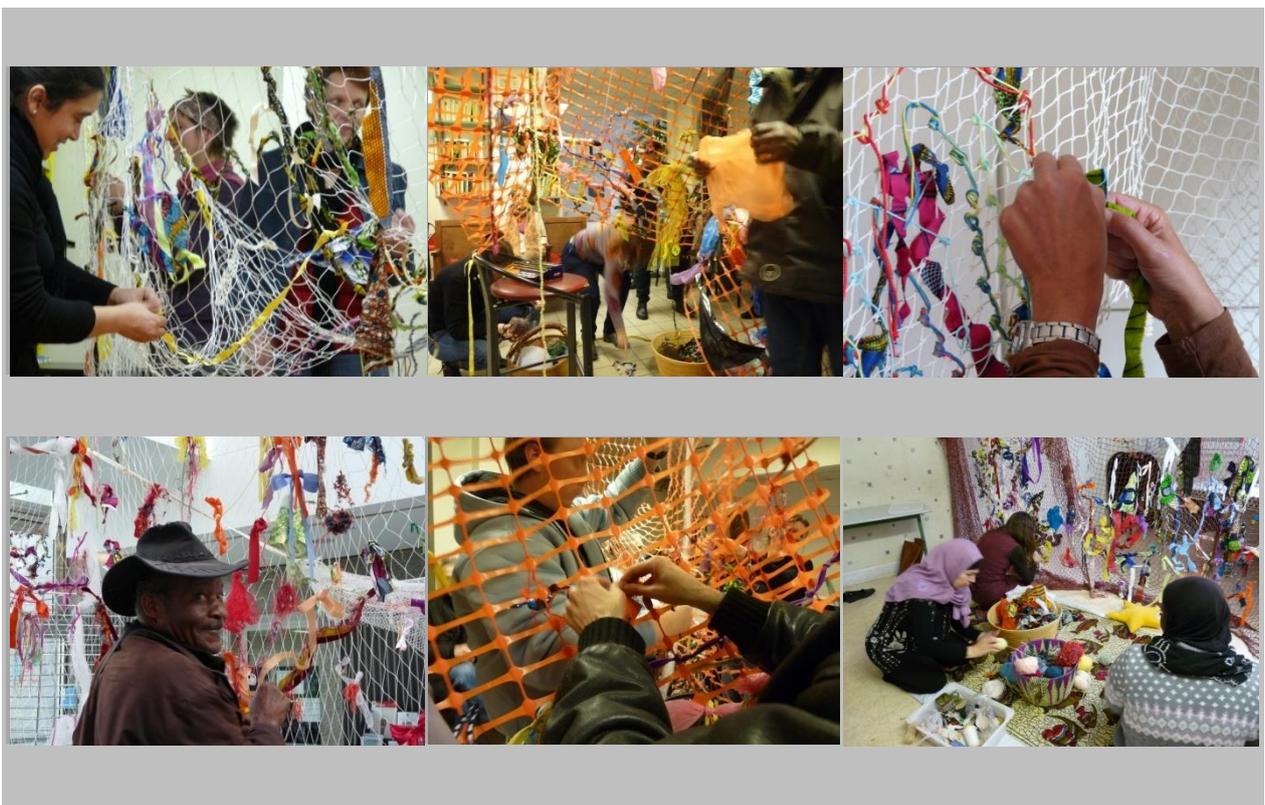


Dans le cadre de ses actions, l'association TAM propose des ateliers d'expression artistique, pour lesquels nous utilisons principalement le médium textile. Cette technique originale « Le soi tissé »* est issue du tissage, une expression universelle qui existe depuis la nuit des temps.

Le projet que nous encadrons s'adresse aux personnes reçues dans le centre d'accueil qui traversent de nombreuses difficultés, marginalisés, en pertes de repères en prises avec de nouvelles réalités inconnues. Ces personnes en situation précaire sont souvent en grande souffrance psychique et n'ont plus « la capacité de rêver » car trop engluées dans des problématiques multiples, sans activité professionnelle, sans domicile, coupés de leur famille, loin de leur pays... Etre à la rue, en errance, n'a pas de sens et ne ressemble plus à rien !

Ces ateliers ont pour support un grand « Filet de pêche » dans lesquels nous proposons un travail collectif où chacun peut « se raconter », l'air de rien et dérouler un petit bout de sa propre histoire. Ce tissage symbolique entre les différentes personnes, crée et renforce le lien avec « l'autre ». Les conditions de vie sont complexes quand on n'a même pas un toit à soi pour se réfugier, se reconforter auprès des siens. Il permet un « ré/ancrage ». C'est un tissage aussi entre toutes les histoires singulières des participants. Ce maillage, devient alors un port d'attache. C'est ainsi que durant le tissage, le voyage peut se faire, tel un mouvement de va et vient, entre, ici, maintenant et là-bas, d'où l'on vient. Un tissage dans un entre deux, dans un « espace-temps » suspendu, différent.

Riche de nombreuses expériences auprès de publics proches des personnes reçues dans le cadre du centre d'accueil de Bobigny (Actions précédentes menées pendant 6 années auprès d'une association Parisienne URACA et plus récemment, depuis 4 ans des actions en direction des résidents de foyers et résidences sociales, auprès de femmes accueillies dans une association de quartier ou encore à L'ABEJ Diaconie à Vitry sur Seine, au centre social du noyer doré à Antony, et aussi à la PMI des Francs-Moisins de Saint Denis).



LES ATELIERS : Quelques pré-requis.

Le Cadre :

- Dans une grande salle lumineuse, accueillant le public à l'abri des regards et du passage, ce qui permet une intimité nécessaire et bienveillante, indispensable à ces ateliers d'expression artistique.

Le support et les matériaux:

- Dans un grand maillage textile « Un filet de Pêche » qui a sa propre histoire... dimensions : 3m x 4m environ. Taille de la maille, couleurs et matière, à déterminer.
- Fils, rubans, textiles de matières et de couleurs diversifiés etc...

Le temps :

Ces ateliers se déroulent de Mai à Décembre 2015 : soit 26 séances de 2h.

- avec des interruptions possibles durant les périodes de congés des personnels du centre social et de l'association TAM. Cette action peut être renouvelée.

Nos ateliers hebdomadaires ont une durée de 2h.

Trois séances de 45 minutes pour les échanges avec l'équipe, sont prévues en plus. Si besoin, ces temps de rencontres avec l'équipe, permettent de mieux évaluer et reconnaître les blocages, les nœuds ou les progressions des participants.

Ils se déroulent le matin, Mardi, , durant 2 heures de 9h30 à 11h30.

Le public :

- Le public accueilli est varié, hommes et femmes. De 3 à 12 personnes (y compris les personnes encadrant l'atelier, art thérapeute et personnel du centre social). Elles se présentent suivant leur disponibilité et leur présence dans les locaux.

Une régularité des personnes est souhaitable, afin de renforcer ce travail de lien et permettre de poser une temporalité nécessaire à chacun pour entreprendre de nombreuses démarches. Des personnes nouvelles peuvent aussi être accueillies tout au long de ce travail.

Ce tissage est accessible à tous hommes et femmes car il fait référence avant tout au voyage. Très souvent cette expression est utilisée par les hommes ou les femmes dans le monde entier, nous faisons aussi référence aux activités de pêche.

**(voir article « Le soi tissé » dans les cahiers Jungiens de psychanalyse, « Liens - séparations-transformations » numéro 137- Mai 2013.)*



La genèse du projet et ses points d'ancrage sur le territoire

Soucieux de répondre aux besoins de leurs usagers et des habitants de leurs quartiers d'influences, le Centre Social l'Orange Bleue et le Centre Social Intercommunal de la Dhuis ont fait appel à la SCOP E2S Développement pour mettre en place et co-construire au sein de leur structure, le dispositif de Garderie Éphémère Soli'mômes.

Expérimenté dans le cadre d'interventions occasionnelles depuis 2013 en Seine-Saint-Denis, le dispositif de Garderie Éphémère a été installé de manière régulière et hebdomadaire sur les deux Centres Sociaux de Clichy-sous-Bois/Montfermeil en Janvier 2015. Il constitue un outil au service des acteurs des territoires et de leurs usagers en répondant à des besoins spécifiques, en complémentarité avec les modes d'accueils existant.

Il représente un début de réponse à la problématique des modes de garde et participe à la réduction des inégalités territoriales.

Les enjeux du projet sur le territoire

La question de l'accueil des jeunes enfants a notamment émergé lors de la réalisation du diagnostic contribuant au Projet Social de Territoire en 2014. En parallèle, il a été mis en évidence, sur ce territoire de Clichy-sous-Bois et Montfermeil, marqué par une précarité économique et sociale à la fois un important besoin en termes de soutien à la parentalité mais aussi une faible connaissance, par des parents souvent francophones et parfois désorientés par le labyrinthe administratif, des différents types d'accueils existant.

Si les parents et les enfants ont besoin de temps en commun, il est tout aussi important qu'ils bénéficient, de façon respectueuse, de moments dédiés à soi. Les parents manquent parfois « d'espaces » pour eux, pour se recentrer sur leurs divers projets que ces derniers soient personnels et/ou professionnels. Ainsi, la question du mode de garde de jeunes enfants représente un véritable frein à l'émancipation et à l'inclusion, particulièrement pour les mères et les familles les plus précarisées. Au-delà de cette problématique, la combinaison de facteurs liés à la fois à la famille et à l'environnement a un impact sur le devenir de l'enfant : sur son développement cognitif et langagier, sur son équilibre émotionnel, sa santé, son adaptation sociale, son inclusion scolaire.

Un projet collaboratif au service du Territoire

Ce projet est le fruit d'un travail réflexif et d'une démarche de co-construction entre une pluralité d'acteurs au croisement de la Petite Enfance, de l'action sociale, de l'insertion, de la démocratie locale et de la vie des quartier regroupant : le Centre Social l'Orange Bleue, le Centre Social Intercommunal de la Dhuis, la SCOP E2S Développement, la Caisse d'Allocations Familiales, les Circonscriptions de Services Sociaux de Clichy-Montfermeil, la Circonscription des PMI, le bailleur I3F, le Centre Communal d'Action Sociale, la Direction Emploi Formation et Insertion, les Services relatifs à l'Enfance des deux municipalités...

La Garderie Éphémère en pratique

Concrètement, le projet consiste en un accueil hebdomadaire ponctuel (hors vacances scolaires) de jeunes enfants de l'âge de la marche à l'entrée en école maternelle. Pour chacun des deux Centres Sociaux, la capacité d'accueil est de 12 enfants. Ainsi, chaque lundi après-midi à l'Orange Bleue (de 13h30 à 16h30) et jeudi matin à la Dhuys (9h à 12h00), la SCOP E2S s'installe dans les locaux des Centres Sociaux.

Ce concept permet de compléter un lieu déjà aménagé ou de transformer totalement un espace polyvalent en un lieu de vie adapté à l'accueil du jeune enfant en âge de la marche (sécurisation de l'espace et des prises électriques, protection des radiateurs et des angles, mobilier Petite Enfance...).

Avec la Garderie Ephémère, les enfants sont alors encadrés et accompagnés par des professionnels Petite Enfance (éducatrice de jeunes enfants et agent spécialisé) dans un environnement sécurisé favorisant son éveil, sa créativité et son bien-être : jeux libres, modules de motricité, ateliers d'éveil et créatifs, coin repos et de lecture, espace de puériculture, sanitaires...



Centre Social de l'Orange Bleue



Bilan réalisé avec les familles du CSID



Aménagement GE (salle de danse du CSID)

L'inscription est gratuite et se réalise auprès des accueils respectifs des Centres Sociaux ou sur orientation d'un partenaire du territoire (CSS, CAF, DEFI, Mission Locale...). Chaque famille est accueillie individuellement et un temps de familiarisation est proposé aux parents pour favoriser l'accueil de son enfant et faciliter la séparation.

Pour les acteurs locaux, la Garderie Ephémère offre la possibilité :

- de disposer d'un outil spécifique pour faciliter l'accompagnement individuel et la participation des parents aux actions et ateliers organisés par les centres sociaux et les acteurs du territoire.
- de mutualiser ce service entre structures et de développer des actions nouvelles.

Pour les parents, elle permet :

- d'expérimenter dans un cadre défini et sécurisant une première séparation avec son enfant
- de se libérer du temps pour soi, d'être disponible pour se consacrer à ses démarches (administratives, socio professionnelles, santé...) ou de participer aux ateliers menés par les centres sociaux (ateliers sociolinguistiques, ateliers bien-être...)

- une réponse souple et adaptée à leur quotidien de vie (garde en urgence, réactivité entre demande et inscription,...)

Pour les jeunes enfants, elle apporte :

- l'assurance d'être accueilli individuellement par des professionnels Petite Enfance dans un environnement ludique et d'éveil qui lui est spécialement dédié
- la possibilité de faire ses premiers pas en milieu collectif et de découvrir la vie en collectivité
- un cadre favorable pour améliorer ses compétences langagières et sa confiance en soi vers l'extérieur.

Conclusion : Un projet qui doit s'inscrire dans l'avenir

Entre Janvier et Juin, 37 interventions ont été réalisées sur les deux Centres Sociaux. Sur les 6 premiers mois, la Garderie Ephémère a ainsi bénéficié à 30 familles sur chaque Centre Social et permis l'accueil au total de 67 jeunes enfants. L'articulation entre l'accueil des enfants au sein de la Garderie Ephémère, et un soutien actif aux familles apporté par les acteurs locaux ont généré des résultats positifs à la fois pour le parent et l'enfant.

Aujourd'hui, l'ambition des deux Centres Sociaux est de pérenniser, mais aussi d'intensifier cette offre afin de répondre durablement aux besoins des familles, et de développer en complément de la Garderie Éphémère :

- Des espaces généralistes d'informations et d'échanges collectifs autour des questions relatives à la parentalité et aux modes de garde existant,
- Un accompagnement collectif et individuel des familles dans l'accès à l'information et à un mode d'accueil durable et pérenne.

Pour plus de renseignements, contacter :

*** E2S Développement**

Pôle d'activités solidaires – 18 / 30 rue Saint Antoine 93100 Montreuil

Tel : 01.75.47.57.42 Mail : contact@e2s.coop Sites internet : www.e2s.coop - Facebook/SCOPE2S

*** Centre Social l'Orange Bleue**

Contact : Véronique BATISSE

6 allée Victor Hugo 93390 Clichy-sous-Bois

Tel : 01.45.09.77.30

csorangebleue@orange.fr

*** Centre Social Intercommunal de la Dhuy**

Contact : Agnès FAULCON

11 bis allée Anatole France 93390 Clichy-sous-Bois

Tel : 01.45.09.62.42

contact@csid93.fr

