

ALLOCUTIONS

Le mot de Dominique VERSINI, adjointe à la Maire de Paris

Dominique VERSINI félicite les équipes pour le clip projeté et retient l'idée d'un gymnase halte-garderie. Elle salue tous les participants, qu'elle est très heureuse d'accueillir. Elle salue l'action de la DASES pour faire découvrir, dans Paris, des circuits, des structures et des élus d'arrondissement. Elle rappelle que, pour Madame la Maire, Paris est une ville monde, une ville refuge, notamment avec l'accueil des réfugiés. Elle considère également, après les attentats, que Paris est une ville résiliente. Elle a une pensée pour les victimes.

Elle remercie ensuite les adjoints qui se sont libérés pour pouvoir échanger sur ces sujets. Elle ajoute que, au-delà des différents engagements de la Maire de Paris, qui sont progressivement tenus, de nouveaux défis se sont imposés avec la survenue de nouveaux événements. Il lui paraît nécessaire que l'action sociale de la Ville soit plus proche, plus transversale, plus efficace pour que les gens en difficultés bénéficient de l'action sociale territoriale et soient accompagnés. Elle évoque à nouveau les attentats et indique avoir visité les crèches peu de temps après et constaté que les équipes se sont naturellement mises au service des parents et des enfants pour les accompagner, notamment pour apprendre les gestes de l'urgence, démarche à laquelle la DASES participe.

L'innovation sociale lui paraît essentielle et il faut qu'elle soit territoriale, plus proche, mieux coordonnée et plus transversale, en lien avec les services de l'État, les associations et les citoyens. Dans le domaine social, tout le monde vise le service des administrés. Elle estime avoir la chance de pouvoir travailler main dans la main avec tous les partenaires, dans le cadre du pacte parisien contre la grande exclusion, grande cause de la mandature, qui est ambitieux, avec un bilan à l'issue du mandat. Elle rappelle la multiplicité des causes de la grande exclusion et la création, avec Xavier EMMANUELLI, du SAMU social en 1993. Elle cite les questions nouvelles concernant les demandeurs d'asile, les publics jeunes, notamment. Et précise que le pacte a été construit en lien étroit avec l'État, l'ensemble des acteurs de la santé et du social qui lui paraissent extrêmement liés. Il faut à ses yeux aider les gens à se sentir le mieux possible, à élaborer des projets, en facilitant notamment l'accès à leurs droits. Le pacte a aussi associé les Parisiens, y compris les plus exclus. Dominique VERSINI relève que les enfants ont parfois, dès l'âge de 5 ans, un avis sur leur vie et ce qu'ils souhaitent, et qu'il faut co-construire leur parcours avec eux. Les individus doivent, selon elle, être acteurs de leur vie, et le travail médico-social doit permettre d'associer les bénéficiaires. Dans la confiance, il est possible d'élaborer des politiques publiques qui se

rapprochent au plus près des attentes. Dominique VERSINI cite la consultation organisée pour élaborer le plan senior et loue la richesse des échanges. Au regard du contexte de crise, notamment concernant les réfugiés, elle cite la mise en place du lieu d'accueil humanitaire, qui constitue une innovation. Il faut adapter les dispositifs car il s'agit d'une réalité qui renvoie à l'histoire du monde et qui est appelée à durer. Elle reconnaît que ce sujet a nécessité de renouveler les réflexions car il n'avait pas pu être anticipé dans son ampleur. Pour mener une politique d'innovation sociale, elle insiste sur la nécessité de bases solides, de professionnels qui travaillent en transversalité, notamment avec les professionnels de la santé et de la psychiatrie. Les problèmes psychiques lui paraissent ainsi une constante au regard des souffrances ressenties.

En conclusion, Dominique VERSINI loue le fait que les participants viennent d'horizons différents et insiste sur le fait que chacun devra accueillir des réfugiés puisque l'État demande à tous les préfets de réserver des places en proportion de la taille des départements. Elle invite donc les participants à venir visiter le lieu d'accueil humanitaire conçu avec Emmaüs solidarité, le SAMU social et tous les services de l'État. Innovation qui sera adaptée en permanence dans un processus de recherche action au regard des réalités. Elle incite à s'adapter en permanence tout en gardant de fortes convictions.

Le mot de Roland GIRAUD Président de l'ANDASS

Roland GIRAUD salue à son tour les participants et remercie Dominique VERSINI pour son discours engagé, qu'il estime nécessaire durant cette période. Il souhaite également remercier fortement Madame la Maire et les élus pour leur disponibilité. Il rappelle que l'innovation peut prendre plusieurs formes et que c'est la première fois que Paris accueille les journées nationales de l'ANDASS. Il précise que le format des journées est revisité et que, la veille, il y a eu sept parcours dans le Paris de l'innovation qui ont permis à 130 participants des rencontres pour découvrir la richesse et la diversité du territoire parisien et pour lever certaines représentations parfois imprécises. Il rappelle l'honneur que Ségolène NEUVILLE a fait aux journées en les introduisant, la veille. Cette inauguration lui paraît symbolique car elle est intervenue 48 heures après la délibération du Conseil de Paris de fermer la voie Georges Pompidou. Décision qui montre, selon lui, que, parfois, pour innover, il faut affronter certains mécontentements. Il conseille d'aller visiter les expositions concernant la COP 22 et les projections sur les villes en voiture.

Roland GIRAUD loue ensuite le document de quatre pages concernant le travail social et le développement social sur le plan national qui a été réalisé et qui sera disponible pour les participants, car il lui paraît important de disposer d'informations dans ce domaine. Il ajoute qu'il sera possible de rencontrer notamment la vice-présidente du Conseil du travail et du développement social au titre de l'ANDASS, qui va mettre en place un réseau national autour de ces enjeux. Il remercie aussi les 30 à 40 personnes qui, au quotidien, ont participé à l'organisation dans les différents lieux et services parisiens. Il demande qu'elles soient applaudies pour leur travail, leur disponibilité, leur prise de risque, leur mobilisation. Il rappelle alors la devise de l'ANDASS : « Travailler sérieusement sans se prendre au sérieux ».

Il cite ensuite Michel DAGBERT et son département, rappelant que le travail social est collectif et que l'une de ses propositions fortes était de reconnaître et faciliter le pouvoir d'agir des habitants, des élus, des professionnels et des organisations, ce qui lui paraît une belle innovation. Roland GIRAUD remercie la Ville d'avoir reconnu aux équipes parisiennes leur pouvoir d'agir pour organiser ces journées.

Il remarque ensuite que la période semble propice aux rencontres sur l'innovation, notamment pour des considérations financières, ce que le gouvernement lui-même semble prendre en compte. Le but des journées est surtout de montrer l'innovation et de favoriser la coproduction. Selon Roland GIRAUD, le rôle de l'ANDASS est celui d'assembleur et de faiseur d'innovation, dans la mesure où l'opinion publique lui semble paradoxale, demandant plus de service public, mais en même temps moins de fonctionnaires pour l'exercer, alors qu'il estime que les fonctionnaires n'ont pas moins de capacité d'innovation que le secteur privé. Il cite le livre de François Dupuy, sociologue, qui montre que l'organisation interne des entreprises privées n'est pas toujours caractérisée par cette innovation. Il rappelle que les journées ont d'abord été organisées par des fonctionnaires qui ont su mobiliser les ressources de l'économie sociale, circulaire et du territoire parisien. Il s'agit d'innover dans la forme et dans le fond, tout en respectant les contraintes d'un budget, à la vitesse des usagers. Roland GIRAUD remercie à nouveau tous les participants et les incite à profiter de ces échanges notamment pour essayer dans leur territoire, et il rappelle qu'à la fin, il faudra répondre à un questionnaire d'évaluation. Il souhaite à tous d'excellentes journées.

Le mot de Jean-Paul RAYMOND, Directeur de la DASES

Jean-Paul RAYMOND est très heureux d'accueillir les participants. Il s'agissait selon lui de proposer un format de journées innovant pour permettre de susciter de nouvelles réflexions au-delà des habitudes, pour permettre d'innover. Il invite ainsi à participer à ce pas de côté pour devenir coproducteur de la démarche. Il confirme que des risques ont été pris, au-delà de la zone de confort, en permettant de vivre la question de l'innovation directement, y compris dans un processus d'essais erreurs. Il s'agit de faire appel à la créativité des professionnels. De très nombreuses idées ont germé, et les journées se sont construites au fur et à mesure. Ce type de liberté lui paraît extrêmement important en faisant confiance aux différents collègues. Il remercie à nouveau tous les participants qui constituent à ses yeux un groupe d'ambassadeurs pour le futur projet de direction de la DASES qui va essayer de faire en sorte que l'administration soit encore un peu plus agile et plus réactive. Il confirme que la ville de Paris est frappée par des événements douloureux qui demandent une grande réactivité pour s'adapter. Il confirme également la nécessité d'analyser les échecs, comme cela était le cas avec le groupe sur la résilience, pour dégager des marges de manœuvre et trouver une forme d'organisation collective beaucoup plus performante. Il avoue son espoir dans les avancées que permettront les travaux des journées, ce qui l'a conduit à faire de ce moment une étape du management interne. Cela a été bien vécu par les collaborateurs et a permis une forme de bien-être qui constitue, selon lui, la tonalité de ces journées. Il lui semble possible d'avoir une action sociale heureuse, dynamique, qui ne soit pas inhibée, en allant chercher les différentes compétences, pour être plus compétent.

Jean-Paul RAYMOND remercie à nouveau Dominique VERSINI et la Maire de Paris d'avoir réuni les conditions nécessaires pour organiser les journées. Il lui paraît nécessaire de mettre en mouvement la Ville de Paris sur la manière de repenser les organisations en travaillant de manière très collaborative en interne pour permettre une plus grande efficacité. Il remercie en particulier l'équipe d'organisation qui a travaillé depuis le début, pour son travail et sa créativité. Il remercie à nouveau les participants et fait appel à leur engagement et à leur créativité et générosité.

Plénière 1

L'innovation sociale pour quoi ?

Vincent BONTEMS précise qu'il travaille pour le CEA, qui est un organisme de recherche technologique, et qu'il a été engagé en tant que philosophe des techniques dans la phase de préparation du débat sur les nanotechnologies, car le CEA souhaitait un laboratoire capable de réfléchir sur la science et les questions émergentes avec les progrès scientifiques et technologiques. Trois ans auparavant, il a travaillé sur l'innovation, dans le cadre de la préparation du débat au niveau européen sur l'innovation responsable. Comme philosophe des techniques, il traite plutôt de l'invention, qui se distingue de l'innovation.

Vincent BONTEMS indique que le mot innovation est devenu totalement endémique, car il se retrouve partout, et notamment dans le plan décennal de la Commission européenne, la stratégie 2020, qui affirme que l'innovation doit permettre de résoudre les problèmes de chômage, de compétitivité, les questions économiques, mais aussi de relever des défis sociétaux comme le changement climatique, la pénurie d'énergie, etc. Selon **Vincent BONTEMS**, il est demandé à l'innovation de résoudre tous les problèmes, car elle serait une forme de panacée. Le document de l'Union européenne emploie plus de 300 fois le terme, sans en donner une définition. Il constate que l'on demande parfois à l'innovation des choses contradictoires. En 1974, la NSF américaine a déconseillé l'utilisation du mot, car trop polysémique.

Vincent BONTEMS ajoute que le CEA est légitime pour parler d'innovation car il a reçu le titre d'organisme le plus innovant au monde. La direction de recherche technologique dépose beaucoup de brevets qui sont toujours acceptés. Or, selon lui, ce seul critère semble très restrictif. Il confirme ainsi que la recherche française est assez productive en termes de brevets puisqu'elle a été classée troisième derrière le Japon et les États-Unis, mais rappelle que seulement 10 % des brevets sont achetés par l'industrie française.

Le terme innovation vient du latin et a été utilisé à partir du XIII^e siècle dans le langage juridique pour décrire l'introduction d'une clause nouvelle dans un contrat préexistant, comme un testament par exemple, avant de passer dans le langage théologique et politique. Machiavel s'en empare. Il s'agit, selon lui, d'une manière de prendre un risque en rompant avec les coutumes et en agissant avec une forme de radicalité. Il estime que son usage

dépend des circonstances. A ses yeux, il ne faut donc pas innover tout le temps. Francis Bacon, père de la méthode expérimentale, a créé le sens du mot progrès et a produit un texte sur l'innovation dont tous les arguments pourraient, selon lui, être repris par les institutions européennes, notamment pour gérer l'acceptabilité de l'innovation, considérant que les innovations sont des remèdes indispensables contre le temps qui constituerait une forme de corruption puisqu'il détruit les choses progressivement.

Le sociologue Gabriel Tarde, dans son ouvrage sur les lois de l'imitation, présente une société où les gens imitent les classes supérieures. Dans ce contexte, les innovateurs sont les personnes qui changent de comportements. **Vincent BONTEMS** ajoute que Everett Rogers a écrit le best-seller concernant l'innovation : *The diffusion of innovation*, qui constitue une théorie de l'adoption par les consommateurs de nouveaux produits. Les innovateurs sont alors les consommateurs d'avant-garde qui vont prendre le risque d'acheter des choses entièrement nouvelles. Ils orientent le reste du marché et font ainsi changer les comportements de la société. Dans la vision américaine, le marketing dirige donc l'innovation sociétale.

Schumpeter conceptualise, pour sa part, la destruction créatrice, considérant que l'innovation constitue d'abord une destruction, puisque certaines choses sont arrêtées et deviennent obsolètes afin d'être remplacées par autre chose, l'innovation pouvant concerner des comportements, des produits ou des formes d'organisation. Malgré ce mécanisme de renouvellement du capitalisme, il est plutôt pessimiste, considérant que l'on s'oriente dans ce contexte vers une situation de blocage et de crise. Cette vision rejoint le consensus apparu après la seconde guerre mondiale, considérant qu'il fallait donner de l'argent aux scientifiques pour la recherche fondamentale avant d'en tirer des applications qui se diffuseront sur le marché et seront ou non acceptées par les citoyens, l'État prélevant une part des bénéfices avant d'en reverser à la recherche fondamentale. Cette théorie linéaire constitue une forme de pacte social qui rentre en crise dès les années 70. Selon Rogers, il y a des besoins d'investissement qui conduisent à demander au marketing de créer de nouveaux besoins et celui-ci à demander de nouveaux produits pour alimenter les nouveaux besoins en demandant à la recherche de produire de nouveaux résultats. **Vincent BONTEMS** ajoute que, durant les années 80, est apparue la théorie à boucles qui montre qu'il y a différents moments où l'innovation se produit, même si cette théorie est très complexe.

Selon **Vincent BONTEMS**, l'usage actuel du terme « innovation » concerne surtout une révolution managériale promue par Peter Drucker, via le management par objectifs, qui pensait que « tout ce qui peut être mesuré peut être amélioré » grâce aux indicateurs, même si les améliorations sont plus ou moins faciles selon les contextes. La capacité d'évaluer est alors essentielle. Vincent BONTEMS cite alors l'exemple de la police pour laquelle l'indicateur n'est pas fiable puisque l'on peut considérer qu'une baisse des arrestations est signe de qualité de la prévention, ou, au contraire, qu'une hausse des arrestations constitue un signe d'efficacité du dispositif. Drucker considère que la mesure est impossible dans le domaine des sciences et des arts et que certaines stratégies d'adaptation relèvent de l'innovation, mais ne s'adressent pas à tous.

Vincent BONTEMS indique qu'il travaille pour des groupes qui ont des filières technologiques qui existent depuis parfois 100 ans, alors que l'innovation est souvent associée aux start-ups. Les grands groupes cherchent ainsi la rentabilité tandis que les start-ups cherchent la croissance, pour grandir. Il relève de grandes différences entre ces deux formes d'innovation.

Il cite des exemples de ce que la recherche technologique peut apporter à l'innovation sociale, comme ce moteur de recherche dont la démarche est proche du mécénat puisque l'argent récolté est reversé à des bonnes causes, sélectionnées par les personnes inscrites. Ou Entourage : un réseau social socialisant puisque ceux qui s'y inscrivent sont soit des SDF volontaires soit des bénévoles qui peuvent rencontrer, dans certaines zones, les SDF, afin de recréer du lien social. Il cite aussi les applications permettant à des personnes en grande difficulté, comme les migrants, de s'orienter. Autre exemple : Info aide ou les *serious games* qui se présentent comme des activités ludiques enseignant des choses très utiles. La « *gamification* » constitue un mouvement significatif des dix dernières années. Autre exemple encore : *Remission* présente aux personnes souffrant d'un cancer les étapes de la rémission et comment la faire perdurer.

En conclusion, **Vincent BONTEMS** rappelle l'opposition entre Machiavel, qui considère que l'innovation va provoquer des bouleversements et constituer une rupture, et Bacon, pour lequel l'innovation doit être graduelle. Dans le contexte actuel, avec une forme de surcapitalisation, l'innovation permet d'accélérer le cycle d'obsolescence ou de transformer les structures du marché. Il cite par exemple la *Google car* et ses conséquences destructrices pour certains. Il lui paraît ainsi important, chaque fois, de préciser la définition du terme innovation, pour éviter les incompréhensions.

Jean-Louis LAVILLE souhaite déclencher le débat en reprenant cette réflexion selon laquelle il n'y a pas d'homogénéité dans la définition de l'innovation sociale même si tout le monde y est favorable.

Il rappelle que la notion d'innovation sociale apparaît dans la littérature internationale dans les années 70 avant de connaître un déferlement au début du XXI^e siècle. Il repère deux conceptions de l'innovation sociale totalement indépendantes. La première considère que l'innovation sociale est une dérivation de l'innovation technologique, dans le contexte de la crise économique, pour permettre un renouveau de compétitivité, en lien plus étroit avec la recherche et dans une approche plus opérationnelle. Toutefois, une simple greffe d'une innovation technologique sur un système organisationnel est rejetée. Ce qui rend nécessaire une innovation organisationnelle. Il faut ensuite que l'ensemble des systèmes soient propices à l'innovation, avec des universités, des infrastructures, des systèmes nationaux ou territoriaux d'innovation. Une innovation technologique réussie constitue une innovation sociale.

L'autre conception de l'action sociale s'inscrit dans les nouveaux mouvements sociaux, la conflictualité sociale ne se réduisant pas à la lutte des classes. **Jean-Louis LAVILLE** cite ainsi le mouvement écologiste et le mouvement féministe qui posent la question du paternalisme vis-à-vis des citoyens. De nombreux collectifs se constituent comme des alternatives, comprenant des innovations sociales dans la société civile.

Ces deux conceptions de l'innovation sociale vont parfois converger et se reconnaître. Le processus social venu de l'innovation technologique va ainsi se poser la question de la réduction de la pauvreté ; ce qui va aboutir à de nouveaux dispositifs d'action privés considérés comme plus réactifs et de proximité. Il cite par exemple la notion de *social business*, la nouvelle forme de marketing depuis le bas de la pyramide ou la *venture philanthropy*. Dans la société civile, les collectifs, confrontés à la nécessité de faire fonctionner des activités économiques, devront pour leur part les prendre en compte en s'arrimant à des formes de politiques publiques, pour perdurer.

Il repère dès lors des usages très contrastés et parfois incohérents de la notion d'innovation dans les textes de la Commission européenne car ils s'appuient sur des définitions différentes. Il distingue une opposition entre transformation et réparation, selon les différentes conceptions. La vision réparatrice souhaite améliorer le système par l'innovation conçue comme processus social et par de nouvelles formes de réponses à des questions sociales, comme la pauvreté. À l'intérieur du système capitaliste et en valorisant l'action privée au détriment de l'action publique. La vision transformatrice, très présente en Amérique du Sud, prône pour sa part un nouvel équilibre pour affronter les défis sociaux, culturels, démocratiques, écologiques au-delà du dualisme entre État et secteur privé, en s'appuyant sur le troisième pilier que constitue la société civile, en particulier avec les associations. Cette vision s'attache surtout à la lutte contre les inégalités. **Jean-Louis LAVILLE** prend l'exemple des nouvelles constitutions de Bolivie et d'Équateur qui dépassent l'attente sans fin de la reprise économique et proposent comme objectif le bien-être pour tous et toutes, en s'appuyant notamment sur une économie solidaire, sur les territoires, en proximité, pour couvrir de nombreux besoins, et en prenant en compte la culture indigène de manière plus respectueuse, pour apporter des solutions.

Une vision qui ne prend pas en compte à la fois la dimension sociale et la dimension économique sur les territoires ne lui paraît donc plus possible. Il faut, au contraire, intégrer cette dimension participative qui permet des résultats que les formes institutionnelles habituelles ne permettent pas. Il évoque la démarche exemplaire de la banque communautaire de Fortaleza au Brésil qui a créé 30 000 emplois dans une favela grâce notamment à l'utilisation d'une monnaie sociale locale discutée avec les habitants. Cette conception, qui lui semble moins présente en Europe, ne doit pas être négligée.

Jean-Louis LAVILLE remarque que les deux conceptions de l'innovation sociale sont présentes en France. La conception transformatrice s'appuie sur une reformulation de l'action publique au XXI^e siècle, toujours issue du croisement coopératif et conflictuel à la fois entre l'action citoyenne et l'action des pouvoirs publics. Pour lui, l'action publique de demain devra être co-construite avec les associations de citoyens et il faut pour cela des espaces de débats publics différents pour déterminer, au niveau local, comment parvenir à un nouveau dialogue, pour dépasser le « managerisme » qui pense que tous les problèmes seront dépassés grâce à la gestion. Il voit de nombreux exemples montrant que le nouveau management public a produit des catastrophes. La co-construction peut, selon lui, à l'inverse, apporter des solutions aux revendications citoyennes qui, si elles ne sont pas prises en compte, peuvent produire de grands dangers pour les démocraties.

Vincent BONTEMS le confirme puisque Peter Drucker lui-même considérait que la révolution managériale n'était pas pertinente dans plusieurs domaines. Il cite l'exemple du CERN : une organisation mondiale qui fonctionne sur des principes quasiment communistes, dont tous les pays développés sont membres et versent une subvention au prorata de leur PNB, sans assurance de retour sur investissement. Le CERN passe des marchés avec des industriels sur le critère du mieux disant et pas du moins coûtant. Le CERN investit 100 % de ses moyens dans la recherche-développement, ne fait que de l'innovation, et réussit toujours notamment parce que les scientifiques travaillent dans une logique d'émulation sans être jamais éliminés du jeu. Cela démontre, à ses yeux, que la puissance publique peut ainsi être très efficiente. Il ajoute que tout ce que produit le CERN est par essence un bien commun gratuit, comme le web.

Jean-Louis LAVILLE repère l'absence, dans toutes les formations sociales en France, des méthodologies qui relèvent du travail social collectif. Il s'agit, à ses yeux, d'un manque important, qu'il faut compenser.

Atelier 1

A partir de quand peut-on parler d'innovation sociale ?

Alexis BARON rappelle que le but de l'atelier est de déterminer quand et comment caractériser une démarche d'innovation sociale. Il présente ensuite les participants et le déroulé de l'atelier.

Franck BILLEAU précise qu'il est fondateur d'une petite association, Réseau éco-habitat, née du constat qu'il avait fait durant ses 15 ans de travail au Secours catholique. Il avait constaté que le Secours catholique consacrait, en Picardie, plus de 25 % des 470 000 euros collectés chaque année à payer des factures d'énergie. Ce qui ne réglait pas le problème de fond. Il lui est donc apparu plus pertinent d'investir pour aider les personnes à améliorer leurs conditions d'habitat sur le plan énergétique, avec des matériaux sains et naturels, la précarité énergétique ayant d'importantes conséquences en termes d'isolement et de santé.

Il prend l'exemple d'une personne, Ginette, à Beaucamps-le-Jeune, dans la Somme. Il a constaté qu'il existait des dispositifs d'aide à l'amélioration de l'habitat et des gens en difficulté, comme elle et que, pour autant, le secteur du bâtiment se portait mal. Il cite différents freins rendant complexe la mise en relation des personnes et des entreprises. Certaines entreprises demandaient à Ginette de fournir son revenu fiscal de référence avant de se déplacer. Elles lui demandaient aussi des éléments sur les travaux qu'elle souhaitait. Ce qui était trop compliqué pour elle. Le reste à charge – 3 000 euros sur un devis de 54 000 euros – était par ailleurs au-delà de ses moyens. Les personnes pensent n'avoir droit à aucune aide, la présence moindre d'opérateurs dans certains secteurs, la peur de faire

rentrer chez soi les entreprises, la peur d'être victime d'arnaques. La mobilisation de tous les acteurs a nécessité deux ans avant que les travaux soient réalisés.

Franck BILLEAU précise par ailleurs que le but de son association n'est pas de remplacer qui que ce soit mais d'aider à monter les dossiers, de déterminer les financements possibles pour le reste à charge et de permettre un travail en réseau. Pour lui, l'association est une caisse à outils au service de bénévoles. Elle identifie des familles et leur propose de rentrer dans un parcours d'accompagnement pour améliorer leur habitat.

Sur 18 mois, 180 familles ont ainsi été repérées, notamment grâce au signalement des bénévoles. 14 chantiers ont débuté, pour 26 000 euros de travaux en moyenne, ce qui est supérieur à la moyenne habituelle. Le revenu fiscal moyen des personnes accompagnées étant de 14 000 euros pour 2,4 personnes dans le foyer. Il insiste sur le rôle essentiel des bénévoles qui créent le lien de confiance avec les personnes.

Il ajoute que les conseils départementaux, les opérateurs ont craint au début que l'association souhaite devenir un opérateur, ce qui n'était pas le cas. Il a donc été nécessaire de les convaincre. Il a fallu également montrer aux bénévoles l'intérêt de la nouvelle démarche et montrer à l'ANAH que le dispositif permettait de toucher des personnes qui, sinon, ne l'auraient pas été.

Franck BILLEAU précise que c'est grâce à Thérèse, une bénévole, que Ginette a pu trouver une solution pour avoir un logement durant ces travaux. Il se félicite que cette bénévole ait depuis repéré trois autres situations similaires.

Puis, il cite l'exemple, d'une maison nécessitant l'intervention de l'architecte des bâtiments de France, dans une commune de l'Aisne, après un repérage par un bénévole. La Mairie a décidé de mettre en place un chantier d'insertion pour l'ensemble du quartier et, lorsqu'elle a eu besoin de demander 2 000 euros de participation à la famille, il lui a été proposé de les transformer en heures d'engagement et de bénévolat au sein de la commune. La mère de famille a ainsi conduit des personnes âgées durant leurs courses sur une période donnée. Ce qui était valorisant pour elle. Des bénévoles se sont mobilisés pour débarrasser la maison et, petit à petit, la mère de famille a commencé à entreprendre elle-même des tâches de nettoyage dans son logement. À l'issue des travaux, il cite comme un élément positif le fait que le gendre de la famille, qui refusait de venir dans la maison, y revient avec les petits-enfants, et que la mère de famille a repris un parcours de santé. Des bénévoles vont depuis régulièrement rencontrer ces personnes pour les accompagner et faire en sorte que ces éléments positifs perdurent.

En conclusion, **Franck BILLEAU** insiste sur le fait que cette démarche a finalement permis de faire émerger un marché potentiel, au-delà des bénéfices sur le plan social.

Les institutions doivent adapter les dispositifs aux personnes et qu'il en est de même pour son association, qui n'a pas encore de modèle économique stabilisé. Le financement est en effet assuré par la Région, dans le cadre d'une expérimentation, par l'ADEME et le Secours catholique et le ministère de la Ville grâce au label « La France s'engage ». Il faudra à terme déterminer qui financera l'accompagnement, qui coûte environ 1 500 euros par dossier, que ce soit fait par des structures publiques ou par le secteur privé.

Un participant précise que son groupe a d'abord considéré qu'il était trop complexe de déterminer si le projet était suffisamment innovant ou pas. Il s'est donc attaché à repérer ce qui lui paraissait innovant dans le projet et la manière dont il se situait par rapport au Département. Certains, dans le groupe, ont considéré que le fait même de permettre l'accès aux droits constitue une innovation. L'association constituant ainsi le maillon manquant qui permet de concrétiser cet accès aux droits, dans un rôle à la fois de réparation et d'invention. Le rôle du Département a par ailleurs fait l'objet d'un débat, avec des interrogations sur les modalités d'intervention, notamment sur la transversalité, le droit à l'expérimentation portée par une volonté politique et la délégation de la capacité d'agir aux équipes. Le Département de l'Allier a indiqué qu'il avait mis en place des équipes regroupant à la fois un administratif et un technicien pour réaliser le travail d'accompagnement jusqu'à la concrétisation.

La conclusion du groupe est finalement que le projet était innovant.

Un participant indique pour sa part que son groupe a plutôt considéré que le projet n'était pas particulièrement innovant. L'idée de concertation et de coordination existant déjà dans d'autres projets et territoires. Et la question de la place de l'utilisateur est désormais au cœur des dispositifs.

La lutte contre le non-recours est un sujet qui traverse différentes problématiques, au quotidien, sur l'ensemble des dispositifs. Le référent de parcours a été beaucoup cité puisqu'il permet le travail de concertation entre les services et les cultures professionnelles. Il crée du lien et accompagne les ménages dans leur quotidien.

Des éléments innovants ont en revanche été repérés à l'intérieur du projet, comme la prise en compte des impacts positifs dans la vie des usagers qui permet d'activer d'autres dispositifs, dans le cadre de la santé notamment. L'échange entre une aide financière et des heures de travaux bénévoles pour la collectivité est aussi apparu intéressant.

L'enjeu du modèle économique a également été évoqué. Elle ajoute que le projet a suscité beaucoup d'interrogations sur la capacité des acteurs à mener une action partenariale et à répondre à la problématique du non-recours, ce qui peut poser la question, à terme, de l'utilité de ce type de structure et de son existence même, si les pratiques des acteurs évoluent favorablement.

Un participant rapporte que son groupe a considéré que la démarche était innovante parce qu'elle permettait de produire une réponse concrète, de connecter des dispositifs et des personnes et qu'elle permettait un accompagnement global en prenant en compte tout ce que le changement pouvait induire dans la situation de la personne et les freins qui pouvaient être levés. Le travail d'assemblage qui apporte de la simplicité a également été salué ainsi que le fait de permettre une intervention partagée, de manière horizontale, entre le travail social et le bénévolat.

Le groupe a également considéré que cette démarche permettait d'interroger la manière dont sont pensés les dispositifs et l'accès aux dispositifs et de mieux connecter les interventions avec l'économie sociale et solidaire.

Un participant ajoute cependant que, pour d'autres populations, dans d'autres territoires, pour des dispositifs similaires, il existe des modes d'organisation qui ont déjà été

développées par d'autres opérateurs, Départements ou acteurs du champ social ou médico-social. Il faut donc, selon lui, relativiser le caractère innovant de la démarche. Il ajoute que cette démarche existe déjà, par exemple, dans le champ des personnes handicapées ou âgées, y compris en ce qui concerne notamment le référent unique.

Un participant précise que le rôle du Département est de créer l'écosystème favorable au développement du partenariat entre les divers acteurs en mettant en place les synergies.

Franck BILLEAU précise qu'il peut exister deux chocs de valeurs, entre les bénévoles et les professionnels et entre les administrations et les entreprises, comme entre les artisans et l'ANAH, par exemple.

Un participant repère, comme élément clé de la démarche, la souplesse dans l'organisation qui donne des marges de manœuvre beaucoup plus grandes que dans les institutions. Elle repère à l'inverse un frein dans les processus de plus en plus sécurisants, avec des normes qui pèsent sur les institutions et les contraignent.

Un participant indique que son groupe s'est posé la question de la définition même de l'innovation. Les outils du projet n'ont pas semblé particulièrement innovants (médiation, bénévoles...). Les problèmes eux-mêmes n'ont rien de nouveau. Néanmoins, il semble que l'ancien dispositif n'a pas pu fonctionner correctement et apporter une réponse au besoin identifié. De ce point de vue, cette nouvelle organisation paraît répondre aux besoins en procédant d'une manière différente et s'avère donc innovante.

Un participant relève que la question du Département a très peu été soulevée. Elle insiste sur les besoins sociaux non satisfaits qui appellent une réponse nouvelle en associant l'utilisateur qui est le bénéficiaire final.

Un participant ajoute que le Département devrait favoriser l'intelligence collective en agissant sur l'écosystème entourant ce type de démarches.

Nicolas CHOCHOY indique que la mission de son institut est avant tout d'analyser les éléments porteurs d'innovation sociale dans une forme de pari sur l'avenir. Quel que soit le type d'innovation, il existe quatre dimensions valant pour toutes les formes d'innovation : le contexte, le processus de réalisation, le résultat et la diffusion. L'innovation constituant avant tout une forme de changement, la diffusion paraît indispensable. Il indique que ces quatre dimensions se retrouvent dans les capteurs d'innovation sociale définis par son institut.

Concernant le contexte, l'aspiration sociale lui semble être une dimension déterminante et pourtant très peu évoquée en France, contrairement au Québec par exemple. Ce qui renvoie à la notion de problème idéal. Il repère ainsi que le constat de base a permis d'identifier ensemble une situation problématique et qu'il a fallu ensuite imaginer une situation « idéale » pour inciter à l'action.

Ce point lui paraît décisif au regard du caractère collectif du processus de réalisation qui croise les problématiques et les acteurs. Ainsi le projet propose une coordination entre des dispositifs qui existaient déjà au service d'un public particulier et sur un territoire. Ce qui rejoint la notion de rupture contextualisée des pratiques.

La question de l'accessibilité est extrêmement importante, comme celle de l'inégalité au sens large. Il évoque l'importance des représentations dans ce domaine, citant l'exemple de jeunes du département 62 qui ont hérité d'une très faible culture de la mobilité qu'il faut contribuer à faire évoluer. Il remarque que le changement est très long à se mettre en place mais concerne tous les participants à la démarche, bénéficiaires et différents acteurs. Dans ce type de projet, qui croise de nombreuses problématiques, le rôle de l'animateur paraît donc essentiel même si c'est de manière collective que le changement est possible.

Les départements et les autres institutions publiques ont toute leur place dans ces démarches qui peuvent y compris conduire, chez elles, à des changements en interne.

Prunelle GORGET précise que son activité part des besoins d'accompagnement et de financement de l'entrepreneur social pour développer son activité en l'aidant à évoluer dans son écosystème et à en tirer parti. Elle insiste, elle aussi, sur l'importance de la dimension collective de l'innovation sociale, avec des acteurs de natures et de niveaux très différents.

Elle cite le rôle de la Région dans le développement économique, y compris social et solidaire, et l'importance de l'articulation des différents niveaux pour permettre l'innovation sociale. Elle cite le rôle de tous les accompagnants de l'économie sociale et solidaire : incubateurs, pépinières d'entreprises, couveuses. Elle évoque le rôle fondamental des banques en termes de financement mais aussi celui des fondations comme la Macif, par exemple. Elle remarque que le département n'est pas toujours présent autour de la table sur la question du financement. Elle cite aussi les financeurs classiques de l'économie sociale et solidaire : France active, l'ADI, la Caisse des dépôts, l'ADEME, avant d'évoquer les chercheurs et les centres de ressources.

Enfin, elle invite chacun à étudier son écosystème et renvoie vers le site de l'AVISE pour trouver, par région, les différents dispositifs existants.

Un participant répète qu'elle s'interroge sur l'existence même de ce type de structure dans la mesure où les institutions classiques sont censées, dans le cadre de l'innovation sociale, se réformer elles-mêmes et donc compenser les difficultés rencontrées et changer leurs modalités d'action en mobilisant de manière plus efficace et coordonnée l'ensemble des partenaires. Elle souhaite ensuite savoir s'il y avait un travailleur social dans le projet avant de répéter que le principe même d'une collectivité territoriale est de s'adapter à l'évolution des besoins, au contexte, à la législation.

Franck BILLEAU lui répond qu'il n'y a pas toujours de travailleur social car les usagers eux-mêmes sont parfois réticents à leur intervention. Pour autant, dans le cadre de la famille citée en exemple, un travailleur social intervient désormais. L'association va ainsi parfois chercher un travailleur social ou, parfois, c'est l'inverse, le travailleur social demandant à l'association de chercher un bénévole pour intervenir là où il ne le peut pas lui-même.

Il confirme que, d'après lui, les diverses associations caritatives devraient toutes travailler à leur propre disparition et que, dans un monde idéal, il ne devrait même pas y avoir besoin d'animateur ou de maillon central. Pour autant, il lui paraît encore nécessaire d'avoir un intermédiaire pour faire dialoguer les artisans et les institutions publiques ou financières. Ce rôle de décodeur lui semble encore nécessaire. Il définit son activité comme une forme de décodage mettant des partenaires en contact.

Un participant estime pour sa part que le travail social doit, lui aussi, changer ses pratiques et que l'innovation sociale doit y contribuer.

Nicolas CHOCHOY précise que le secteur privé seul ne permettra pas de résoudre toutes les difficultés. Pour lui, les projets montrent que les différentes logiques publiques, privées, bénévoles, doivent être combinées alors que l'idéologie actuelle considère que toutes les autres doivent tendre vers une seule logique privée.

Il demande aux acteurs publics de conserver leurs valeurs tout en renouvelant leurs pratiques, dans une forme de modernisation des politiques publiques. Il promeut donc l'idée de diversité.

Plénière 2

L'innovation sociale, perspectives internationales

Honey DEIHIMI indique que, pour l'Allemagne, la situation a été très complexe à gérer avec le nombre croissant de réfugiés, avec parfois 10 000 personnes par jour à accueillir. Elle rappelle la décision de la chancelière d'accueillir des réfugiés venant de Hongrie. Mais elle souhaite également rappeler l'émergence de mouvements d'opposition à leur accueil comme le mouvement Pegida, par exemple. Elle remercie les volontaires sans lesquels rien n'aurait été possible car l'État ne pouvait réussir seul. Il fallait en premier lieu soigner et loger les réfugiés. Elle insiste sur la décision nouvelle en Allemagne d'aider ces volontaires, en les formant sur les différences culturelles, les traumatismes, etc. Des moyens importants ont été mobilisés pour cela. Parmi les personnes formées, il y avait de nombreux migrants. Beaucoup de personnes voulaient en effet aider mais ne savaient pas comment. Un système de mentors a ainsi été mis en place pour les aider à aider les migrants. D'importants moyens financiers ont été mobilisés pour les associations sportives pour occuper les réfugiés. Puis, elle insiste à nouveau sur le fait que les mesures gouvernementales et institutionnelles classiques n'ont constitué qu'une part de l'action menée pour réaliser l'accueil.

Elle précise que le million de réfugiés accueillis ne constitue qu'1 % de la population allemande qui comprend déjà 20 % de personnes d'origines diverses devant également être aidées. Elle évoque les personnes venant de l'Union européenne qui, contrairement à une forte part des réfugiés, sont appelées à rester dans le pays. Elle insiste à nouveau sur l'engagement des citoyens qui a été accompagné par l'État même si elle ne nie pas, cependant, les peurs qui existent en Allemagne et en Europe concernant l'islam notamment ou la perte de contrôle de la part de l'État allemand.

Olivier PEYROUX indique que la Roumanie n'est pas un pays très riche, très bien organisé et avec une culture démocratique très ancienne. Pourtant, même dans ce contexte, l'innovation sociale a trouvé une place. Il rappelle que la Roumanie est un pays très jeune, avec une très faible expérience démocratique, seulement à partir de 1996. Le pays, aidé par

l'Union européenne, s'est inspiré du modèle anglo-saxon pour développer la démocratie, en formant des leaders d'opinion pour faire avancer des thématiques comme la reconnaissance des genres, le droit des minorités. De nombreuses ONG sont apparues et la société civile s'est constituée. Avec l'entrée de la Roumanie dans l'Union européenne, en 2007, les organisations se sont retirées et la société civile a été confrontée à une absence de moyens, avec des leaders d'opinion bien formés mais qui sont allés dans le secteur privé, faute de moyens suffisants.

Ainsi des observateurs associatifs ont repéré que la société civile souffrait d'un manque de légitimité puisque les associations n'avaient pas suffisamment de membres et que les thèmes portés n'étaient donc pas forcément en résonance avec la société. Il relève la complexité de la définition du mot société civile qui regroupe des entités différentes comme les syndicats, les partis, les associations, etc. L'association s'est inspirée de la campagne de Barack Obama et du *community organizing* en allant faire du porte-à-porte, dans une démarche locale, pour recueillir les préoccupations des gens, personnes âgées, personnes considérées comme déqualifiées, avec des retraites de misère, etc. Ils évoquaient des thèmes très locaux. Les personnes participaient ensuite à des réunions pour suivre des formations et faire aboutir leurs revendications. Ces groupes de citoyens intervenaient ainsi auprès des conseils municipaux et ont progressivement obtenu des résultats concrets. Il y a ainsi une trentaine de comités de citoyens à Bucarest, dont certains membres se sont engagés en politique, qui ont une expertise significative permettant un contre-pouvoir par rapport à certaines décisions.

Il relève cependant que les thèmes du domaine social ne sont pas abordés par les groupes traitent essentiellement de l'environnement et des aménagements. Cette méfiance vis-à-vis de la dimension sociale pouvant s'expliquer par le passé communiste et l'État policier. Leur démarche semble ainsi surtout s'opposer à des intérêts financiers qui pensent ne pas avoir de limites, notamment du fait de la corruption, et permet d'introduire un nouveau rapport de force pour éviter la cannibalisation de l'espace public. Même si le phénomène concerne surtout les grandes villes.

Il s'agit de son point de vue d'une réelle innovation sociale avec l'apparition d'un nouvel acteur et un changement du rapport de force. Ce qui lui paraît significatif dans un pays qui n'a pas une histoire riche dans ce domaine. Sous la Roumanie communiste, tout le monde devait travailler avec un système de pionniers pour les jeunes et des obligations de travail pour tous au moment des récoltes par exemple. La société actuelle rejette donc en partie les formes d'action sociale qui lui rappellent cette époque et adopte plutôt une attitude individualiste.

John HALLORAN trouve l'expérience allemande d'accueil des réfugiés remarquable et avoue son sentiment de honte, par contraste, pour le reste de l'Europe. Il y voit l'illustration de la notion de subsidiarité selon laquelle l'État répond en dernier ressort, les citoyens prenant d'abord l'initiative. Il loue la solidarité des associations et de la société civile, très forte, ainsi que le soutien de l'État pour permettre d'accompagner ceux qui se trouvent dans une situation traumatisante. L'expérience roumaine lui semble très différente mais elle confirme à ses yeux cette puissance de la société civile dans le contexte d'une méfiance vis-à-vis de l'État.

Tout cela illustre, selon lui, la nécessité de l'engagement des citoyens qui peuvent être acteurs et coproducteurs des actions, de manière concrète, pour mieux assurer les services répondant à leurs besoins. La démarche sociale, elle-même, doit constituer une démarche transformatrice pour les personnes qui s'engagent. La première initiative du réseau social européen s'appelait « vers l'Europe des citoyens », dans le contexte des fonds directs européens et des moyens pour permettre aux citoyens de vivre leur vie de la manière dont ils le décident. Le but était ainsi de transférer aux citoyens, eux-mêmes, le pouvoir de déterminer comment être le mieux aidés et accompagnés dans leurs projets.

John HALLORAN prend l'exemple de l'Australie ayant adopté une approche d'investissement social pour les personnes handicapées, après une logique de compensation du handicap, au regard du coût que pouvait représenter l'accompagnement d'un handicapé pour l'État. Plutôt qu'une dépense, ces fonds sont considérés comme un investissement pour promouvoir l'indépendance individuelle et éviter la dépendance. Ce qui produit des résultats au niveau social, avec la diminution de l'exclusion et de la dépendance et permet une plus grande participation à la citoyenneté. Cela a également permis d'augmenter le PIB de l'Australie, en créant un nouveau marché de consommateurs. Cette innovation sociale touche ainsi les individus et leurs familles et produit une réelle transformation. De même, il trouve que la promotion de l'égalité hommes-femmes constitue une forme de révolution.

Sylvain LEMOINE se demande souvent pourquoi le mot innovation prend autant de place dans les discussions concernant le domaine social. C'est parce qu'il lui semble avoir remplacé le mot, pourtant simple, de réforme. La difficulté des États et des institutions à s'adapter aux nouveaux besoins sociaux et à mettre en place les réformes lui paraît ainsi conduire à l'utilisation de l'innovation qui est synonyme de dimension locale, de participation des usagers, d'idées remontant de la base. Elle paraît donc beaucoup plus positive. La question essentielle lui paraît donc de faire en sorte que les innovations puissent changer d'échelle et que les institutions se nourrissent de ce qui est positif dans l'innovation.

Il prend ensuite l'exemple des familles qui accueillent des réfugiés chez eux, phénomène qui a émergé à Paris, pour déplorer la longueur du processus, qui a déjà duré six mois, pour lever chacune des contraintes et n'a toujours pas permis un résultat. Il cite aussi l'exemple de l'aide alimentaire dans les campements parisiens qui pose des difficultés d'acheminement du fait d'un zonage contraignant. Toutes les innovations provenant de l'échelle locale ne sont pas nécessairement bonnes, ainsi, le fait de cantonner les personnes dans le camp, y compris pour l'aide alimentaire, peut les empêcher de connaître un accompagnement plus large lorsqu'ils vont chercher cette aide.

Sylvain LEMOINE cite enfin l'exemple de l'organisation de matchs de football pour indiquer que cette idée a d'abord été accueillie par des moqueries et a mis un an à s'imposer. L'ensemble des acteurs ont enfin réussi à construire une démarche structurée pour que les migrants aient accès à une offre sportive dans les centres d'hébergement de Paris. Il déplore la lenteur des procédures et l'énergie nécessaire pour y parvenir.

Enfin, il souhaite se concentrer sur la manière de profiter de tout ce que porte l'innovation en termes de proximité, d'agilité et de participation citoyenne, pour l'insuffler dans les

administrations, même s'il rappelle qu'il ne faut pas considérer que toute innovation est nécessairement bonne. Il rappelle la légitimité de l'administration, notamment pour garantir l'équité entre les différents publics.

Honey DEIHIMI considère que ces difficultés administratives sont partagées partout. Selon elle, la réforme est stratégique et visionnaire tandis que l'innovation est réactive. Elle prône donc une vision stratégique au-delà de la réaction. Elle prend l'exemple du logement des réfugiés dans les bâtiments industriels qui a obligé à des évolutions législatives du fait de la pression des flux migratoires. Concernant les activités sportives, elle indique que, jusqu'à présent, il y avait une distinction claire pour y participer entre les personnes qui restaient en Allemagne et les autres mais que, là aussi, une évolution est intervenue. Elle relève ainsi le paradoxe selon lequel, lorsqu'il y a une pression, il y a une forme d'innovation, même si elle privilégie toujours l'approche stratégique.

Elle ajoute, concernant l'articulation de la bonne volonté des citoyens et de l'expertise pour éviter les antagonismes, que l'Allemagne a déjà un grand nombre de personnes qui s'engagent, ce qui a constitué un avantage puisqu'ils se sont mobilisés dès le début. Soit sur les frontières, soit auprès des associations, soit par le biais de Facebook. Ils se sont pour la plupart gérés eux-mêmes ce qui illustre le pouvoir des gens eux-mêmes.

Olivier PEYROUX estime que la grande différence entre les situations à Calais et en Allemagne est que l'on considère qu'à Calais les personnes ne souhaitent pas rester. C'est un déni. Il a mené une étude pour l'Unicef afin de connaître ces personnes. Les associations avaient un rôle humanitaire, et une faible coordination sans vision stratégique. Ce qui a conduit à une situation difficile avec des associations humanitaires ne connaissant pas forcément les standards de la protection de l'enfance, des acteurs locaux dépassés par le nombre de personnes à gérer, des acteurs intervenant en leur propre nom, sans structure. L'État, assurant une mission sécuritaire sur les frontières, a renforcé paradoxalement les réseaux de passeurs. L'absence de vision et de complémentarité a donc selon lui conduit à cette situation extrêmement complexe.

Sylvain LEMOINE affirme que le centre humanitaire de Paris n'aurait pas pu sortir de terre si chacun était resté cloisonné. Pour lui, les conditions de la réussite sont nombreuses et sont transversales à toutes les innovations réussies. Il s'agit d'avoir un diagnostic qui part du terrain, de ne pas avoir de préjugés, d'avoir une volonté politique très forte. Il précise alors que le lieu d'accueil regroupera les énergies de la Ville, d'une association pour le diagnostic et l'évaluation, de l'État, de Médecins du monde, du SAMU social, de bénévoles, et permettra également des activités sportives. Il loue la démarche horizontale ayant présidé ce projet, et un travail effectué dans le cadre d'une plate-forme permettant de réunir la Préfecture de Paris et une association de bénévoles d'un arrondissement. Cette évolution a été possible du fait de l'urgence extrême de la situation. Il souhaite que cette forme d'horizontalité soit également utilisée dans des dispositifs plus classiques tout en conservant le rôle de l'administration, avec sa vision stratégique, même s'il faut selon lui savoir aussi saisir ce type d'opportunité.

Honey DEIHIMI relève les différences de fonctionnement entre la France et l'Allemagne, notamment du fait de l'importance des *Länders* allemands, ce qui a conduit à une certaine

disparité dans les actions. Elle relève l'importance de l'aspect financier pour construire des bâtiments d'accueil, même si rien n'aurait été possible sans les volontaires. L'État a pris conscience, à cette occasion, qu'il fallait mettre en place des mécanismes pour travailler plus efficacement avec eux.

John HALLORAN considère que, pour beaucoup, le financement public en Europe constitue un challenge quotidien au regard des demandes de services qui augmentent alors qu'il y a dans le même temps des réductions des ressources financières. Il se dit frappé par le fait que le contexte de crise encourage une réflexion innovante sur la manière de rendre les services, alors que, avec la crise de 2008, l'action consistait souvent à réduire les budgets.

Pour lui, il faut réfléchir à la manière d'agir mieux dans le cadre de l'innovation. Il souhaite citer deux exemples venant du Danemark, pays où le système est largement soutenu par les citoyens et efficace dans la réduction des inégalités. Il rappelle qu'il n'a pourtant pas échappé aux coupes budgétaires et aux changements démographiques, avec l'augmentation des besoins et des exigences des usagers. Il cite l'exemple de la petite ville de Fredericia, de 50 000 habitants, qui vieillit et qui a calculé que le coût des services pour les personnes âgées va fortement augmenter et poser un problème de budget sachant que la plupart des citoyens veulent rester chez eux. Un investissement très fort a été produit dans les mesures de prévention et de réadaptation pour rendre les personnes autonomes et réduire leur dépendance. Cette démarche a permis à la ville d'économiser 10 millions d'euros durant cinq ans.

Il cite ensuite l'exemple d'un service de la ville de Arhus, deuxième ville du Danemark, où le directeur a reçu un message de son élu lui disant que son enveloppe était trop élevée et qu'il devait effectuer une coupe budgétaire. Les membres du service concernant le handicap ont indiqué qu'ils avaient besoin d'un soutien 24 heures sur 24. Le fonctionnement du service a été observé pendant quelques mois et il est apparu que les personnes étaient en réalité beaucoup plus indépendantes et pouvaient accomplir certaines tâches sans aide supplémentaire. Le réaménagement a permis d'assurer le soutien 24 heures sur 24 et les personnes ont été accompagnées pour acquérir plus d'indépendance encore, ce qui a permis de produire les économies nécessaires.

M. CAROUBI, Association d'allocataires des minima sociaux, estime que les responsables des administrations, en France, ne favorisent pas la participation. Il connaît la Roumanie et indique avoir été frappé par le fait que, malgré une situation sociale bien plus complexe qu'en France, les habitants étaient très mobilisés comme par exemple à Bucarest dans la prise en charge de leur destin. À ses yeux, la question de la participation se pose depuis 2008 avec Martin Hirsch. Il estime que la DASES ne la favorise pas suffisamment. Il cite également la plainte qui a été déposée contre le Conseil général de Seine-Saint-Denis qui refusait la présence d'associations que les usagers demandaient.

Il revient ensuite sur les propos de **M. LAVILLE** et considère qu'en France, les responsables politiques et administratifs ne prennent pas suffisamment en compte la question de la participation. Il se demande ainsi pourquoi la DASES n'organise pas chaque mois des réunions pour entendre des allocataires. Il suggère également la présence de personnes salariées venant du monde de l'exclusion pour travailler sur cette question.

Dorothee MARTIN, AG solidarité Haut-Rhin, souhaiterait des précisions sur l'exemple australien et le passage de la logique de compensation du handicap à la logique d'investissement social.

Bernard HEGEL du département de la Drôme pose la question de la place des nouveaux médias, des réseaux sociaux, pour la mobilisation citoyenne et dans les nouvelles relations avec les usagers car elle a, à ses yeux, été très peu évoquée.

Laurence ASSOUS reconnaît que des progrès doivent être faits concernant la participation mais rappelle qu'au mois de juin un plan de l'insertion par l'emploi a été conclu et qu'il inclut un axe sur la participation, ce qui a permis de lancer par exemple un appel à projets sur le sujet de la mobilisation sociale qui sera soumis au groupe ressources des allocataires du RSA qui sera étendu à l'ensemble des usagers en précarité du champ de l'insertion. Elle reconnaît qu'il existe des marges de progrès dans ce domaine mais rappelle également qu'il y a beaucoup de salariés qui sont en contrat aidé à la Ville de Paris, en particulier à la DASES, qui apportent leurs réflexions. Elle reprend l'idée de leur demander leur avis plus fréquemment sur les dispositifs à mettre en place.

John HALLORAN précise que l'évolution concernant les handicapés en Australie provient à la fois de l'initiative des handicapés eux-mêmes, qui souhaitent avoir plus de pouvoir sur leur vie et ne pas être des victimes qui ne faisaient que recevoir, mais aussi de l'État qui souhaitait que les fonds publics permettent d'encourager les possibilités individuelles de se réaliser. Il apparaissait également que des solutions technologiques pouvaient permettre ces évolutions. Il précise qu'en Australie toutes les provinces investissent dans un système national d'assurance. Dans ce contexte, il n'y a pas de limite à l'aide apportée à un individu concernant sa formation ou l'adaptation technologique de son logement si cela lui permet d'accéder à une plus grande indépendance et à l'emploi. Il s'agit d'investissement.

Sylvain LEMOINE estime que les moyens pour permettre la participation sont déterminants pour pouvoir s'appuyer sur les ressources de la personne tout en lui permettant de les développer. Il ajoute qu'une réflexion va être lancée sur l'acquisition des compétences pour l'utilisation des outils numériques. Il apparaît dans ce domaine que de nombreuses démarches existent à Paris qui ne sont pas toujours coordonnées et sont parfois redondantes. L'institution doit donc selon lui arrêter de raisonner en silos sur ces questions pour permettre de progresser. Il insiste à nouveau sur l'importance des moyens pour permettre cette participation et sur la nécessité d'accepter, pour les décideurs, d'entendre des critiques sur leur action.

Honey DEIHIMI confirme que les critiques ne sont parfois pas agréables comme c'est le cas concernant l'accueil des réfugiés avec les critiques émises par les personnes racistes.

Elle revient sur l'utilité de Facebook qui a permis de regrouper plusieurs initiatives et de favoriser l'action des bénévoles dans différents domaines et de les organiser. Elle rappelle cependant que les personnes âgées n'utilisent pas Facebook et que des visites ont été organisées dans les maisons de retraite pour recenser les bonnes volontés.

Olivier PEYROUX indique que de très nombreuses applications ont été développées qui s'adressent directement aux réfugiés et qui constituent pour certains un service réellement utile tandis que, pour d'autres, l'accès à ces applications est trop complexe. Il rappelle que tout le monde n'est pas hyper connecté et que les personnes les plus vulnérables ne sont souvent pas touchées par ces applications. Mais il reconnaît l'efficacité de ces outils.

John HALLORAN invite les participants à consulter le site Internet de l'ESN où se trouvent de nombreux exemples d'innovations réalisées à travers l'Europe. La conférence européenne, qui se tiendra au mois de juin suivant, reprendra beaucoup des enjeux du débat sur l'innovation technologique, avec plus de 30 pays. Il y invite les participants.

Atelier

Les controverses

Samira OUARDI précise que cet atelier va permettre d'expérimenter le principe du débat mouvant.

Mireille PILLAIS précise que ce concept a été inventé par des anarchistes pour animer les débats. Cela permet soit de dépasser des clivages, soit de trouver un consensus, et à tous de prendre la parole en étant debout, en mettant en musique le corps et l'esprit, et en étant plus libérés, plus imaginatifs, plus audacieux.

Samira OUARDI ajoute qu'il s'agit de dépasser la situation dans laquelle, souvent, il y a une ou deux personnes avec une forte personnalité qui monopolise(nt) la parole. Précisant que des questions clivantes vont être posées, elle édicte les règles du débat. Puis, elle formule la première question : les institutions publiques sont trop rigides pour innover, êtes-vous plutôt pour ou plutôt contre ? Elle invite les participants à se positionner dans la salle selon leur réponse et demande à l'un des participants de donner ses arguments.

Un participant affirme qu'il y a toujours des espaces d'innovation mais si l'on s'emprisonne trop dans l'espace public, on ne peut rien faire alors que dans un espace plus ouvert, chacun peut apporter aux autres.

Un participant considère qu'il est parfois difficile de convaincre que l'innovation portée par certains peut être diffusée et faire consensus. C'est pourquoi elle ne fait pas toujours école. Car elle nécessite une forme de militantisme pour réussir.

Un participant observe que la formulation de la question induit que l'innovation serait une donnée intangible. Or, à ses yeux, le militantisme considère que l'on peut pouvoir changer les choses, ce qui n'est pas partagé par tous.

Un participant considère que la rigidité des institutions publiques constitue un frein à l'innovation. Le principal problème de l'État ou des collectivités serait, selon lui, qu'ils ne

meurent jamais. Contrairement aux entreprises. Or, l'innovation est un processus de destruction créatrice. Le rôle des institutions reste alors de survivre.

Un participant remarque que la majorité des participants proviennent de Conseils départementaux alors que les départements risquent de mourir. Il est de leur responsabilité de démontrer qu'ils peuvent innover.

Un participant croit qu'il faut être convaincu de ses faiblesses pour pouvoir avancer et que les institutions ne sont pas assez réactives. Elles devraient l'être davantage.

Un participant pense exactement l'inverse, considérant que l'innovation lance des défis. Et elle souhaite relever des défis.

Un participant estime que l'on produit tous les jours de l'innovation dont on n'a pas conscience. Mais il insiste sur l'importance de l'arbitre pour déterminer dans quel sens aller.

Un participant indique qu'après avoir entendu ces arguments, il change de position sur la question et considère désormais que les rigidités des institutions publiques n'empêchent pas nécessairement l'innovation.

Un participant considère que la formulation de la question présume que toutes les administrations sont rigides. Pour sa part, il ne se reconnaît pas dans ce portrait.

Un participant pense que les systèmes actuels ne permettent pas aux agents de prendre des initiatives. A ses yeux, les responsables doivent créer les conditions pour que les agents s'autorisent à prendre des risques, ce qui constitue un important challenge.

Un participant confirme ses propos mais elle a l'espoir de voir évoluer ce sujet.

Un participant se demande si l'on parle de l'administration idéale ou de l'administration actuelle. Elle considère que l'actuelle est trop rigide et ne permet pas assez de fécondation, notamment entre le privé le public et le secteur associatif.

Un participant estime que l'administration en tant que telle n'est ni innovante ni sclérosante. En fait, tout dépend de la manière dont on la pratique. Les postures de managers adaptées doivent permettre de favoriser le changement.

Un participant trouve cette position très clivante. Elle n'est ni pour ni contre l'innovation mais elle estime que les systèmes réglementaires trop compartimentés rendent complexe la pensée globale, donc l'innovation.

Un participant pense que la manière de mettre en œuvre la transversalité et la globalité dépend de la représentation que l'on a de la situation. Il est possible de dépasser les contraintes avec de la volonté et c'est l'ambition de l'ANDASS de se donner les moyens de pouvoir agir.

Un participant trouve dommage de poser la question de l'innovation au moment où les Départements sont, d'après elle, au creux de la vague. Elle espère ainsi que l'innovation n'est pas un soubresaut avant que les Départements meurent.

Un participant pense que tous les participants croient à l'innovation puisqu'ils sont présents.

Un participant croit que la rigidité n'empêche pas d'innover dans la mesure où, si des règlements sont contraignants, il faut en proposer de nouveaux. Il connaît pour sa part de nombreux exemples de personnes qui se sont affranchies des contraintes et ont pris des risques, quel que soit leur niveau, avant que leur exemple soit repris.

Un participant constate qu'un acteur n'a pas été évoqué : l'exécutif, l'élu. Et qu'il y a autant de visions politiques que de collectivités. Il faut, selon lui, avoir confiance en la capacité politique à changer les choses. Il ajoute que le but du service public est de s'adapter pour répondre à un besoin. Il insiste sur l'importance des moyens pour y parvenir sachant que les contraintes budgétaires obligent à coopérer et à lever certaines lourdeurs, en particulier dans le contexte de l'urgence sociale. Il ajoute que, dans les dispositifs réglementaires, il existe des outils utiles, comme la conférence des financeurs de la perte d'autonomie, qui obligent à se rassembler.

Un participant revient sur l'importance du contexte pour l'innovation. A ses yeux, les entreprises du secteur concurrentiel ont l'innovation dans leur ADN pour vendre des produits performants tandis que les administrations doivent répondre aux besoins des habitants qui évoluent et qui obligent donc à innover.

Mireille PILLAIS pose le deuxième questionnement :

Choisissez votre camp : innover c'est bien, accompagner les personnes, c'est mieux !

Un participant affirme qu'il est possible d'innover dans l'accompagnement des personnes.

Un participant confirme que le but final est d'accompagner les personnes tout en créant les conditions du pouvoir d'agir.

Un participant pense que cette question demande à choisir entre deux dimensions complémentaires alors qu'il ne faut pas faire de choix.

Un participant le confirme et pense que, sans l'accompagnement, l'innovation ne suffit pas.

Un participant croit que pour améliorer l'accompagnement il est indispensable d'innover.

Un participant suggère de ne pas mélanger innovation et changement. Pour lui, l'innovation est une rupture. Cela induit des risques et peut conduire à une régression. Ce qui pose question si c'est au détriment des personnes accompagnées.

Un participant confirme que l'innovation n'est pas positive par nature.

Un participant pense parfois nécessaire de lâcher une part de pouvoir pour mieux accompagner ou même parfois de ne pas accompagner du tout.

Un participant estime qu'il n'y a pas de différence de valeur entre innover et accompagner, cela participe d'un tout.

Un participant exprime sa gêne quant à l'injonction actuelle à innover.

Un participant croit que le pouvoir d'agir et le fait de considérer que l'accompagnement est un « mieux » permet de mieux accompagner les habitants pour innover.

Un participant considère que l'injonction d'innover ne doit pas intervenir au détriment du travail quotidien.

Un participant affirme que l'innovation constitue une rupture, soit dans le cadre d'une destruction créatrice, soit dans celui d'un accompagnement à la transformation, avec des dispositifs dédiés. Il ne faut pas « se déconnecter » des personnes accompagnées.

Un participant affirme que, pour lui, l'innovation ne veut rien dire en tant que telle. En revanche, accompagner les personnes donne un sens à l'action. L'innovation ne doit pas faire oublier l'accompagnement. Le fait de centrer des actions sur les personnes et de donner du sens avec la notion d'accompagnement lui semble plus vertueux que le simple emploi du terme innovation.

Un participant ne voit pas d'opposition entre innover et accompagner. Pour elle, il faut accompagner de manière innovante les personnes.

Un participant remarque que le débat porte sur la différence entre le bien et le mieux et il choisit donc par définition le mieux. Il ajoute que le résultat attendu est l'accompagnement des personnes et qu'il ne sert à rien d'innover pour innover.

Un participant conteste l'opposition entre les deux notions.

Un participant propose la formule « bien innover pour mieux accompagner ».

Mireille PILLAIS demande alors aux participants ce qu'ils pensent de la formule « l'innovation c'est l'alibi de l'austérité ».

Un participant estime que l'austérité contraint puisque les moyens sont réduits et qu'il faut réduire les coûts des interventions.

Un participant considère que les valeurs ne sont pas seulement financières et qu'il est possible d'innover dans les modes de relation aux autres ou dans les modes de vivre ensemble.

Un participant pense que l'innovation constitue une forme d'incantation magique pour éviter de se poser certaines questions notamment concernant l'accroissement des inégalités.

Un participant relève que l'argument de l'innovation empêche parfois de travailler profondément sur des sujets comme les inégalités.

Un participant affirme que l'on ne peut pas nier que l'innovation est souvent utilisée dans certains discours afin de justifier l'absence de moyens.

Un participant rappelle que les plus grandes innovations ont eu lieu durant les « Trente glorieuses », y compris sur le plan social, malgré une situation favorable.

Un participant pense qu'il ne faut pas confondre innovation et progrès, le progrès, seul, permettant une évolution positive dans le cas de l'innovation.

Un participant remarque que l'innovation peut dépasser les contraintes budgétaires des collectivités puisqu'elle s'inscrit dans un mouvement de société où les personnes s'engagent

dans des dispositifs citoyens partagés, pour être force de proposition. Traiter la question des inégalités n'empêche pas, selon lui, de s'inscrire dans une démarche d'innovation.

Un participant remarque que certaines personnes s'inscrivent dans des mouvements pour être en accord avec leurs valeurs et peuvent innover dans ce cadre sans en avoir conscience. A ses yeux, l'innovation peut parfois constituer un alibi.

Un participant confirme que l'innovation peut servir d'alibi mais rappelle qu'elle n'a pas que ce rôle. Elle peut constituer une opportunité pour favoriser le changement et la créativité professionnelle avec des accompagnements de terrain, en faisant évoluer le pilotage des dispositifs au regard des évolutions dans le contexte des contraintes budgétaires.

Un participant estime que l'innovation n'a aucune valeur car elle est d'abord une initiative.

Un participant voit que les inégalités se sont profondément accrues et estime que l'innovation est parfois conçue comme un gadget sur un problème beaucoup plus profond.

Un participant pense que le fait de mettre en avant la question de l'alibi risque de soutenir les conservatismes.

Un participant constate que l'on associe souvent restrictions budgétaires et innovation.

Un participant considère que si l'on pense l'innovation comme un alibi, il faut renoncer à être manager car il faut convaincre les équipes qu'il est possible d'innover malgré le contexte.

Un participant constate qu'il y a eu, par le passé, des innovations, mais qu'elles n'ont pas été consolidées par des réformes structurelles afin de les prendre en compte. Elle donne l'exemple de l'éducation. Elle insiste sur l'importance de la récupération par les décideurs politiques de ces innovations pour ne pas qu'elles restent un alibi.

Un participant conteste le manque de courage politique. L'innovation consiste à faire évoluer les méthodes de l'administration au regard des demandes des usagers, sans toutefois reproduire un schéma d'administration.

Un participant remarque que l'austérité n'a pas besoin de l'alibi de l'innovation car il s'agit, à ses yeux, d'une nécessité.

Un participant affirme que si l'innovation permet d'avoir des moyens supplémentaires et d'ouvrir une fenêtre pour des projets qui n'auraient pas été possibles auparavant, il importe peu qu'elle soit utilisée comme alibi ou non.

Un participant croit que le débat sur l'austérité constitue un autre débat. Il ne considère pas, pour sa part, que l'innovation constitue un alibi pour l'austérité mais une opportunité. Il cite l'exemple des pays scandinaves qui l'ont démontré selon lui.

Un participant observe que l'innovation peut parfois constituer un alibi et que le fait de le perdre de vue peut constituer un risque.

Un participant est tout à fait d'accord et estime qu'il ne faut pas « jeter le bébé avec l'eau du bain » même si l'innovation constitue parfois un alibi. Il rappelle que l'innovation n'a pas de vertu en elle-même mais peut être utile tout en ayant conscience du risque d'alibi.

Samira Ouardi propose aux participants de donner leur avis sur cet atelier.

Un participant indique qu'elle a déjà vu les centres sociaux pratiquer cette méthode en donnant la parole aux habitants.

Un participant estime que cet exercice aide à trouver un équilibre entre ses convictions et les arguments des autres.

Un participant trouve que la méthode permet d'aborder un sujet sous différentes facettes.

Un participant loue la possibilité de changer de camp très librement, grâce avec cette méthode ; ce qui rend la pratique intéressante, notamment avec des citoyens, afin que tout le monde puisse exprimer ses positions.

Un participant pense que cela permet de créer du lien rapidement, ce qui est très inclusif.

François Roche a l'impression que les personnes réagissaient, durant les débats, comme si elles appartenaient à un corps assez homogène. Il espère que la même méthode sera pratiquée, l'année prochaine, avec les élus, les associations et les personnes accompagnées.

Samira Ouardi rappelle qu'il existe des variantes à cette méthode. Elle remercie les participants.

Atelier 3

Ethique du travail social et innovation

Véronique Hubert introduit l'atelier laisse la place à deux de ses collègues pour un sketch présentant de manière humoristique certains travers du fonctionnement administratif.

Une des participantes, accompagnée par une intelligence artificielle et d'autres outils ultramodernes, interprète le rôle d'une assistante sociale dans un centre moderne et innovant. Elle montre l'affaiblissement de la dimension humaine dans un fonctionnement et des situations absurdes, et le fait qu'il s'avère finalement moins efficace dans le service rendu aux usagers.

François Roche remarque que l'utilisation des outils présentés dans le sketch est réaliste dans la mesure où ils sont déjà utilisés et très répandus dans la population. Il reconnaît que les processus complexes présentés s'apparentent parfois à des formes d'usines à gaz qui recueillent toujours plus d'informations sans être pour autant transparentes. Les réponses données aux usagers paraissent ainsi très limitées. Il rappelle que l'éthique, selon Paul Ricoeur, constitue une sagesse pratique, la recherche du bien d'autrui et la recherche d'institutions justes. Il rappelle aussi que le rôle du travailleur social est d'aider l'autre à exister et remarque que, face à l'exigence éthique permanente, la question des technologies et de leur pertinence se pose donc naturellement.

Au-delà des différences de langues, il peut être complexe de comprendre la pensée de l'autre. Il cite le Petit Prince de Saint-Exupéry qui affirmait qu'il fallait s'approprier, dans le temps et avec du tact, pour se rencontrer. Le point de départ du travail social reste la rencontre.

Un nouveau sketch présente ensuite les travers de certaines démarches managériales ou de la représentation syndicale ainsi que la complexité du rapport des agents à l'éthique et à la question du sens du travail.

Un participant propose ensuite à tous de participer, sur la scène, en abordant le thème « innover à la vitesse de l'utilisateur » et le thème « l'innovation sociale à travers le temps ». Les participants mettent en avant l'importance de prendre en compte les usagers et leurs particularités, le rôle des agents, la contradiction entre innovation et procédures, le sens du service public.

François ROCHE relève que l'on considère souvent que les professionnels sont rapides et les usagers lents. Cette situation ne lui semble pas évoluer favorablement dans le contexte de l'essor des inégalités. Pour innover, il affirme qu'il faut prendre du temps, engager une relation de confiance et co-construire et co-élaborer, dans une dynamique d'*empowerment*, en prenant en compte la diversité des acteurs.

Il évoque ensuite le droit de retrait qui pose une difficulté sur le plan éthique, s'il ne vise que la protection de soi-même. Désobéir est en effet possible, pour une raison concrète, après avoir pesé les avantages et les inconvénients, au nom de principes supérieurs et en acceptant une confrontation avec l'institution. Car les agents agissent au nom de missions et pour des institutions.

Puis, il remarque que l'innovation dans le domaine de l'action sociale peut parfois revêtir des visages surprenants. Il cite l'exemple d'un Département qui a choisi, du fait des contraintes financières, de pratiquer des coupes budgétaires sur l'APAH, ce qui mécontente les assistantes spécialisées qui s'en occupent. En effet, elles pouvaient jusqu'à présent analyser à domicile les besoins et prescrire leur propre plan d'aide, qui était suivi, ce qui leur donnait un rôle décisionnel. La baisse des plafonds entraîne le mécontentement des usagers, qui s'en plaignent auprès des agents. La complexité de la procédure pour obtenir un déplafonnement exceptionnel les décourage et ils appliquent donc de manière standardisée la décision et se sentent déconsidérés. Ce type d'innovation lui paraît donc négatif.

Ce qui illustre à ses yeux le fait que l'innovation pour l'innovation n'a pas de sens. D'après lui, elle doit permettre de mieux agir, ce qui nécessite de s'écarter des procédures, de s'éloigner d'un cadre, de créer de nouvelles méthodes, de s'engager, pour agir en cohérence avec la réalité, au bénéfice des usagers. Il rappelle que le travail social a beaucoup de sens s'il améliore la situation des usagers grâce à un questionnement permanent des pratiques, qui s'éprouve en actes.

Un nouveau sketch met en scène la question de la motivation des agents.

Puis un des participants présente un travailleur social dans le passé, dans le présent et dans le futur. Il sollicite un partenaire pour jouer le rôle d'un usager. Sont ainsi présentés de manière caricaturale les qualités et défauts des différents modes de travail social à travers les époques.

François ROCHE rappelle que, d'un point de vue éthique, la relation de confiance est essentielle. Dans le passé, la pratique revêtait une dimension affective plus prononcée. Dans le futur, le professionnel semble surtout soumis aux critères de performance et devient un pur relai d'outils qui donnent des garanties, qui mesurent et apportent une caution institutionnelle. La confiance ne passe donc plus par la personne elle-même. Pour le professionnel actuel, le plus important semble être la réalité de la situation de souffrance de l'utilisateur et il pratique une forme de tâtonnement car il a des difficultés à se situer par rapport aux exigences de sa mission et des procédures tout en gardant le tact nécessaire.

Il insiste sur le fait que la relation de confiance constitue un bien précieux et ajoute que la situation serait encore plus complexe avec des non-professionnels mais salue l'implication croissante, dans les politiques d'action sociale, des associations, des bénévoles et d'autres professionnels.

Concernant l'accès aux droits, il rappelle que, schématiquement, avant, il n'y avait pas de droits définis et que le professionnel devait construire à partir de la situation de l'utilisateur. Dans le futur, les catégories, les critères, semblent devoir prendre de plus en plus de place. Il évoque le conflit entre les droits théoriques et les droits effectivement accessibles. De nos jours, le directeur est le décideur, même s'il n'est pas forcément un professionnel de l'action sociale mais il est formé à l'application de règles de management qu'il consulte avant de décider. Selon lui, la période actuelle est également caractérisée par l'impudeur des utilisateurs qui se croient obligés de se dévoiler pour obtenir ce dont ils ont besoin. Il relève enfin l'emploi croissant des euphémismes, comme par exemple : « mineurs non accompagnés ».

Un nouveau sketch montre les excès de la récolte de données parfois liés à l'essor des partenariats avec le secteur privé.

François Roche fait alors référence à la boîte à idées qui incite à parler aux utilisateurs alors qu'il faudrait parfois se taire. Il rappelle que le travailleur social est parfois lui-même un utilisateur. La prise en compte de son individualité relève à ses yeux d'une question de méthode. Le secret professionnel est essentiel pour créer un espace de confiance et souhaite faire la proposition d'une forme de serment, pour les professionnels, dans ce domaine.

Puis, M. ROCHE aborde la question de l'équilibre nécessaire dans l'appréhension des savoirs de l'utilisateur et du professionnel, pour agir de manière innovante. Il suggère en la matière de s'appuyer sur le pouvoir d'agir des utilisateurs, qui ont des compétences.

Le déontologue incarne la figure du « sachant » et contribue à assurer la conformité, tandis que l'éthicien apparaît plus comme un sage qui partage ses réflexions, en partant de situations concrètes, pratiquant le contradictoire, s'intéressant au singulier et produisant des avis circonstanciés et argumentés.

Il se veut impertinent en critiquant les comités d'éthique, avant de louer le rôle des espaces d'éthique, comme en Île-de-France, autour de la maladie d'Alzheimer, où l'on se réunit de manière aléatoire pour réfléchir de manière libre, en privilégiant la discussion et l'élaboration collective.

Pour permettre un traitement équitable, il est nécessaire de se mettre à la portée de l'usager, sans nier les différences entre professionnels et non professionnels.

Enfin, il fait référence à un décret relatif aux conditions d'échange et de partage d'informations entre professionnels de santé et autres professionnels des champs social et médico-social pour remarquer qu'il ne fait pas référence à une profession mais à une méthode pratiquée par un tiers.

Véronique HUBERT présente toutes les personnes qui ont participé aux différentes mises en scène et les remercie.

Atelier 6

Quels sont les freins et les leviers de l'innovation ?

Christine GARCETTE introduit l'atelier, organisé en relation directe avec le débat sur la gouvernance. Elle travaille sur un appel à projets concernant l'innovation sociale, en Seine-Saint-Denis. L'innovation sociale ne pouvant pas constituer une injonction, elle remarque que, souvent, elle se confronte à des blocages, dans les institutions, malgré les leviers existants. Le but de l'atelier est donc d'identifier les différents freins et leviers ainsi que la manière d'agir pour dépasser les freins. Elle propose à chacun de contribuer à en faire la liste.

Le peu de moyens a été identifié à la fois comme un frein et comme un levier. Le faible portage politique apparaît comme un frein, tandis que la volonté politique constitue un levier. La hiérarchie apparaît également dans les deux catégories. Elle cite ensuite l'écoute des usagers.

Cela faisait référence à la posture du travailleur social car, selon l'un des participants, il faut négocier le passage du « faire à la place de l'usager » à l'élaboration participative, avec l'usager, pour ancrer cette innovation dans les pratiques. Elle prône en la matière l'ouverture et l'écoute de l'autre.

Elle estime que cela implique un changement de culture professionnelle et de posture professionnelle.

Christine GARCETTE propose de regrouper les éléments concernant le changement de pratiques. Elle remarque que les dispositifs apparaissent également à la fois dans les freins et dans les leviers, et propose également de regrouper la créativité, la transversalité, la confiance, la reconnaissance du droit à l'erreur, l'expérimentation.

Une autre participante a classé la conduite du changement comme un frein car elle est parfois présentée comme une injonction. Les pratiques professionnelles et la culture du management de projet constituent à l'inverse un levier, comme le droit à l'erreur, l'expérimentation, l'évaluation. Ces éléments participant d'une forme de boîte à outils pour permettre un changement négocié.

Christine GARCETTE pose la question de l'identification des résistances au changement, pour agir dessus, puis évoque le sujet de la formation qui peut constituer un levier, comme la participation des usagers, ou le fait de s'appuyer sur la société civile et les dynamiques locales. Elle cite le fait d'associer l'ensemble des acteurs d'un territoire pour résoudre une problématique donnée, en s'appuyant sur toutes les ressources locales (par opposition à la défense d'un pré carré), la dématérialisation et les nouvelles technologies, l'urgence et la crise, qui poussent à réfléchir différemment.

Elle estime que les contraintes temporelles et la pression exercée relèvent également d'un choix politique. Elle indique que, même en entreprise, la recherche et le développement ne subissent pas de pression excessive ; du temps et des moyens sont mis à disposition pour travailler. Elle insiste sur l'importance de la durée des mandats et ses conséquences sur le temps accordé à l'innovation.

Christine GARCETTE rappelle que la temporalité des usagers n'est pas forcément aisée à concilier avec celle des politiques ou des règles comptables.

Un participant tient à préciser qu'elle est élue et qu'elle a pour sa part placé la posture des politiques dans la catégorie des leviers et non pas des freins. Elle reconnaît que, pour certains, la posture de l'innovation peut être très utile sur un plan électoral mais qu'elle constitue aussi une réelle prise de risque.

Christine GARCETTE remarque que plusieurs notions constituent un frein pour certains mais un levier pour d'autres. Elle propose d'approfondir la réflexion dans ce domaine en repérant trois problématiques prioritaires et suggère aux participants de se présenter et de donner des exemples concrets.

Elle cite en premier lieu les postures professionnelles, l'environnement, la créativité et la prise de risque.

Un participant estime que la question du portage politique est importante car il y aura selon elle toujours des clivages au sujet de l'innovation.

Christine GARCETTE propose de traiter la thématique du portage en général.

Un participant souhaite savoir si la question porte sur les politiques sociales innovantes, sur les organisations innovantes ou sur les pratiques innovantes.

Christine GARCETTE suggère de se concentrer sur l'identification des freins et des leviers à l'innovation.

Plusieurs participant(e)s vont intervenir.

La première confirme qu'il y a plusieurs manières d'aborder l'innovation et indique qu'elle entend souvent évoquer l'innovation autour de projets portés par des équipes alors qu'il y a aussi des cadres qui portent une forme d'innovation, dans l'organisation, dans leur manière de manager, aux côtés des élus. Elle estime donc elle aussi important de qualifier l'innovation dont on parle.

Christine GARCETTE lui fait alors remarquer qu'un projet peut également concerner une organisation.

Une autre participante note le cadre global, le portage, la posture et l'extérieur, avec les habitants et les dynamiques locales.

Christine GARCETTE propose ensuite de recueillir les réflexions des différents groupes.

La première intervenante expose que la posture est constituée par l'ensemble des attitudes produites en travaillant, observables au quotidien, qui permettent d'incarner une mission, un poste et illustrent la manière dont on se pose dans sa responsabilité. Elle traduit également un engagement et repose sur une vision partagée de la mission.

Elle se demande alors si, pour changer de posture, il n'existe pas de leviers à la source, avec la formation initiale et continue, ou des critères de sélection différents pour intégrer de nouveaux profils, et une réelle démarche d'élaboration de projets professionnels pour permettre une plus grande cohérence entre ce qu'est la personne, ce qu'elle fait et ce qu'elle montre.

Les débats ont révélé que les professionnels, en CMS, n'avaient pas de mobilité, étaient ancrés sur le territoire et se tournaient plus sur leurs projets que sur les usagers. Dans ce contexte, les résistances à l'innovation augmentent car les professionnels semblent avant tout s'engager dans leur vie personnelle, avant leur vie professionnelle. Ce qui a conduit à une réflexion sur la politique de gestion des ressources humaines. Il est également apparu que la posture devait toucher l'ensemble de la ligne des acteurs, travailleurs sociaux, encadrement de proximité, direction, élus, etc.

Le management par projet et le management participatif ont dès lors été évoqués en insistant sur l'importance de la confiance, de l'amélioration continue, de l'expérimentation, du droit à l'erreur, du travail par objectifs. Elle confirme que, dans ce contexte, le rôle de la ligne hiérarchique est déterminant.

Elle ajoute que les limites ont également été évoquées concernant la professionnalisation de la fonction publique territoriale et des membres des associations avec la prise en compte, en particulier, de la dimension citoyenne du travailleur social, qui est également un usager et

peut avoir une posture engagée. Ce qui peut induire des conflits d'intérêts et nécessite une forme de souplesse.

Un second intervenant indique que son groupe a travaillé sur le cadre et a considéré que celui-ci peut permettre de faciliter l'innovation, s'il est organisé. Pour permettre d'exploiter au mieux l'environnement contraint, notamment pour les Départements. Il apparaît que la politique peut notamment favoriser la démarche d'innovation dans sa manière de transmettre sa commande professionnelle. Il insiste également sur l'investissement des managers qui doivent pouvoir s'appuyer sur un projet managérial reprenant des valeurs partagées, pour que tous les agents se sentent impliqués.

Ces propos sont confirmés par l'une des participantes qui évoque aussi le management par le sens, notamment avec une forme de transparence sur les contraintes, vis-à-vis des agents.

Enfin le dernier son groupe indique qu'il a réfléchi sur l'environnement, qui est d'abord apparu comme un levier. D'autre part, les échanges ont montré que, si l'un des partenaires peut conduire à l'adaptation de sa propre institution, avec un effet de système, il peut également exister des concurrences entre les diverses échelles de territoires ce qui peut constituer à la fois un levier ou un frein.

Le territoire peut constituer un levier, avec la diversité de ses ressources et des acteurs et donc des points de vue, ce qui favorise l'innovation. Pour autant, dans ce contexte, les méthodes, l'ingénierie et la légitimité de la démarche apparaissent déterminantes dans la perspective territoriale.

L'une des participantes regrette le format trop court de l'atelier, qui ne permettait pas d'approfondir les sujets et une commande qui était peut-être trop vaste.

Plénière 3

Que disent les autres champs sur l'innovation ?

Fabrice DARRIGO précise que l'entreprise Saint-Michel demeure une petite entreprise, malgré ses 1 800 collaborateurs et sa présence dans 65 pays. Il rappelle que, cinq ans auparavant, l'entreprise comptait moins de 1 000 collaborateurs. Lorsqu'il y avait besoin d'augmenter la production, des salariés de la comptabilité venaient parfois aider sur les lignes de production. Ce qui illustre une grande proximité entre toutes les fonctions. L'entreprise grandit et estime que, pour continuer à exister, elle se doit de s'insérer dans la société et d'avoir une approche citoyenne. Elle a donc choisi comme enjeu la croissance citoyenne. Cela passe par le choix des ingrédients, présents sur les produits. L'expérience utilisateur permet par ailleurs à chacun de reproduire la recette chez soi. Les collaborateurs

viennent dans l'entreprise tels qu'ils sont, avec leurs difficultés, leurs soucis. Il rappelle alors que le patron est lui-même handicapé. Et que les usines sont accessibles en chaise roulante et, pour les plus petites d'entre elles, totalement intégrées dans leur environnement, avec des rejets sous forme d'éco-épuration. Selon lui, la petite taille constitue une chance car elle permet de faire des erreurs qui permettent d'avancer et de rester agile.

Il estime que les organisations n'ont pas de frontières et que la problématique est de grandir tout en conservant son identité en conservant une grande proximité entre les personnes. Il précise que, pour l'entreprise, la performance économique conditionne la performance sociale, et réciproquement, puisqu'il n'est pas possible de réinvestir dans le champ social s'il n'y a pas une rentabilité économique. Il s'agit dès lors de déterminer comment entrer dans un cercle vertueux en étant performant dans les deux champs. Il insiste sur le fait qu'une entreprise familiale a pour objectif de perdurer, son chef souhaitant transmettre aux générations suivantes, ce qui permet une vision sur le long terme. Il reconnaît une forme de retard sur les révolutions technologiques mais relève que cela donne le temps de se transformer en discernant, parmi ces révolutions technologiques, les plus essentielles. Comme la révolution énergétique et écologique. Il s'agit à ses yeux de déterminer comment faire bouger toute l'entreprise plus vite que les incertitudes. Ce qui pose la question du processus de décision, de l'engagement de chacun et du sens que se donne l'entreprise.

Fabrice DARRIGO ajoute que l'entreprise a réfléchi sur le concept d'entreprise libérée. Pour allier bien-être au travail et productivité, ce qui renvoie à la question du sens. Il rappelle alors que Saint-Michel a choisi pour sa part la croissance citoyenne, avec le partage de ses valeurs, la capacité à être ensemble, à se reconnaître.

Il aborde ensuite la question de la boucle de contrôle, avec les ERP, les systèmes informatiques qui permettent de tout voir mais ne permettent pas de comprendre si on ne conserve pas une vision au plus près du terrain. Il lui paraît donc nécessaire de donner confiance aux agents pour qu'ils prennent les décisions qui les concernent. Ce qui renvoie à la question de la subsidiarité et du niveau de décision, du contrôle, et du décloisonnement. Il précise alors que l'ensemble de l'argent gagné est réinvesti en France. Mais il reconnaît cependant que l'entreprise n'est pas encore totalement une entreprise libérée même si elle réfléchit à ce modèle.

Il revient ensuite sur la notion d'agilité qui provient d'une réflexion d'informaticiens pour déterminer comment aller plus vite en termes d'innovation, suivant le principe d'itération. Saint-Michel a souhaité dialoguer directement avec ses clients et a donc ouvert des magasins dans lesquels des ateliers pour les enfants existent. Il ajoute que la différence entre l'agilité et l'agitation réside dans la périodicité. L'innovation doit ainsi répondre à une vision. Ce qui est le cas par exemple de la provenance des ingrédients venant tous de France.

L'innovation est, selon lui, dans l'ADN de l'entreprise, qui sort 60 à 70 innovations par an. La recherche-développement se situe dans les usines elles-mêmes, facilitant les tests des produits sur la ligne de production ou dans les ateliers des magasins, conduisant aux échecs et succès, en lien direct avec le marché. Il insiste sur l'importance du dialogue permanent, précisant que le patron goûte tous les produits dans le cadre d'un processus de tests permanents.

Il cite les valeurs de l'entreprise : pragmatisme, humilité, proximité, collectif, ambition, réactivité, anticipation. La croissance de l'entreprise questionne ses valeurs. Il cite également la responsabilité collective qui inclut un droit à l'erreur et la conscience professionnelle. Pour permettre l'évolution, il rappelle qu'il faut que la direction elle-même ait effectué une prise de conscience. Il évoque alors la chance qu'a l'entreprise d'être une entreprise très humaine avec des personnes aux parcours très différents, très complémentaires auxquelles le PDG fait confiance car cela peut permettre de faire grandir l'entreprise. Il insiste sur l'importance de la prise de conscience d'un changement de l'ensemble des collaborateurs en s'appuyant sur la vision et en déterminant par où commencer.

Fabrice DARRIGO insiste sur l'importance du terrain. Il s'efforce de tout faire pour aider les collaborateurs sur la chaîne de production et les commerciaux, en mobilisant tous les managers en leur expliquant le sens de la démarche. Il avoue qu'il y a une forme de tâtonnement en la matière mais précise que tous les responsables d'équipe suivent une formation quel que soit leur parcours précédent. Une école Saint-Michel a ainsi été créée. Il reconnaît qu'il y a des difficultés pour mettre en place ce changement, notamment au regard de la question du sens pour les collaborateurs, qu'ils soient managers ou non. Il estime toutefois que tous les managers doivent être porteurs du sens qui leur a été indiqué et le diffuser dans le collectif.

En conclusion, il cite l'image de la pyramide inversée pour illustrer le fait que chacun doit être au service de ceux qui se trouvent sur le terrain.

Charlotte de VILMORIN est très heureuse d'être présente pour incarner un angle de vue un peu différent de l'innovation sociale. Elle indique que sa start-up, WHEELIZ, créée il y a plus d'un an, regroupe cinq personnes. Il s'agit d'une plateforme collaborative dont l'activité révolutionne les usages d'une partie de la population. Elle précise avoir été récompensée par la Commission européenne comme meilleur projet d'innovation sociale à l'échelle de l'Europe. Elle trouve frappant le glissement, dans les interventions, de l'innovation technologique à l'innovation dans les usages. Le site loue, entre particuliers, des voitures aménagées pour les personnes en fauteuil. La nouveauté est que cette activité répond à un besoin auquel on ne répondait pas jusqu'à présent. Il est donc proposé aux propriétaires de voitures aménagées, avec des rampes ou un poste de conduite adapté, qui ne s'en servent pas tous les jours, de les louer à une autre personne en fauteuil, partout en France. Ce qui permet à toutes les personnes en fauteuil roulant, du fait du handicap ou de l'âge, de trouver une voiture près de chez elles pour beaucoup moins cher que dans les circuits traditionnels.

Les personnes concernées faisaient auparavant appel à des services de la collectivité pour des trajets du quotidien mais rencontraient de nombreuses contraintes. Ils devaient réserver longtemps à l'avance et ne pouvaient pas sortir du territoire de la collectivité. La location de voitures aménagées auprès d'agences spécialisées a par ailleurs un coût très élevé et les flottes sont très étroites. Le prix moyen d'une journée de location est ainsi de 150 euros. Sans compter l'acheminement du véhicule qui peut coûter jusqu'à 300 euros. Sachant que la population en situation de handicap est souvent en situation de précarité financière. Elle précise que les sites de location de voitures entre particuliers existaient déjà mais pas pour les personnes en fauteuil et que cette innovation est née de son propre besoin puisqu'elle

avait la chance d'avoir une voiture à Paris mais se déplaçait souvent en train et souhaitait pouvoir se déplacer de la gare d'arrivée à son lieu de destination finale. Elle renonçait donc à se déplacer par manque de solutions. Elle a par ailleurs constaté que 100 000 voitures aménagées appartenaient à des particuliers.

Selon elle, la réelle innovation est souvent le fruit d'une double culture. Elle insiste ainsi sur le fait que l'entreprise est solidaire mais commerciale. Il lui paraît en effet important de réconcilier le monde de l'innovation, de l'entrepreneuriat et du handicap en créant de la valeur avec ce type de sujet. Ce qui peut être le cas selon elle avec d'autres innovations d'utilité publique. Elle travaille ainsi main dans la main avec un écosystème complexe, fait d'associations, de grandes entreprises, et des pouvoirs publics. Elle confirme qu'il ne faut pas créer de cloisons entre les sphères publiques et privées car le plus enrichissant lui semble le travail mené avec les collectivités dans une grande complémentarité, pour répondre à un besoin complexe, sur une population difficile à identifier. Elle précise que le chiffre de 3 000 acteurs actifs sur la plate-forme a été dépassé et qu'elle essaie de recruter toujours plus de propriétaires tout en proposant de nouveaux services en plus de la location, comme la possibilité de livrer la voiture si aucune des parties ne peut se déplacer. Ou de proposer des chauffeurs en option.

Elle estime que la source du développement de son entreprise est la dimension communautaire et solidaire de la plate-forme ce qui la distingue des autres plates-formes. Tout le monde est en effet concerné par le besoin auquel une solution est apportée. Ce qui est très mobilisant. La communauté solidaire a ainsi un effet très positif sur le service proposé car les locataires sont très reconnaissants vis-à-vis des propriétaires et font très attention aux véhicules ce qui explique l'absence de sinistralité.

Elle trouve important d'encourager la création d'entreprises par des profils atypiques comme le sien et se dit convaincue que c'est par ce type d'innovation qu'il sera possible de répondre à des besoins essentiels pour la société.

Bernard JOMIER estime qu'à travers les diverses interventions c'est la même problématique qui apparaît puisque chacun vit dans la même société, dont les évolutions poussent à concevoir autrement les différentes responsabilités. Il confirme que la technologie reste fondamentale mais que ce que dit le consommateur doit prendre plus de place. De même si le cadre réglementaire reste obligatoire, la parole du citoyen prend aussi plus d'importance. De même, dans la démocratie, les élus sont représentatifs et sont légitimes mais doivent désormais mettre en place des mécanismes de démocratie participative qui vont permettre aux habitants de s'exprimer. Il rappelle que les citoyens parisiens décident eux-mêmes de 5 % du budget d'investissement de la Ville, ce qui représente plusieurs dizaines de millions d'euros.

Il considère ensuite que si des produits peuvent être imparfaits, il en est de même pour les délibérations et les règles. Il cite alors Karl Popper : « il faut une règle du jeu mais il faut du jeu dans la règle ». Pour lui, rien ne réussit ainsi s'il n'y a pas du jeu dans la règle. Il discerne que, souvent, les administrations cherchent un règlement parfait mais ne permettent pas une participation suffisante. Il évoque alors le concept de « ville agile » pour permettre une

meilleure adaptation et observe que, dans la politique nationale, même les tendances les plus descendantes ont tendance à exploser.

Il indique alors que WHEELIZ vient de passer un partenariat avec Keolis qui est attributaire du marché du transport des personnes en situation de handicap. Et il estime que c'est le rôle des collectivités de mettre en lien les partenaires et de les inciter à travailler ensemble pour répondre aux besoins des concitoyens. Il prend ensuite l'exemple du dispositif Paris Med'. Il réfute le fait que Paris serait un désert médical, notamment au regard de certains territoires qui en constituent réellement. Cependant, l'offre de soins de proximité lui semble être en grande difficulté dans plusieurs secteurs de la ville. Alors que la réponse habituellement apportée est simplement un renforcement des urgences, la municipalité a décidé de mettre autour de la table les différents partenaires concernés, ce qui a permis de créer le dispositif, au bout d'un an de travail.

Bernard JOMIER insiste sur le fait que le temps de l'innovation n'est pas forcément la rapidité car il doit être surtout celui de l'appropriation. Après le vote sur le dispositif Paris Med', il précise qu'il a fallu le diffuser pour que les différents acteurs se l'approprient et participent. Et si, selon lui, l'administration peut définir le cadre après avoir identifié les problèmes, elle ne peut pas définir l'ensemble des modalités de mise en œuvre qui doivent être conçues de manière partagée. Ainsi, pour le handicap, il a été décidé de réunir tous les acteurs, y compris les élus d'arrondissement ou les acteurs du sport ou de la culture par exemple. Ce qui lui paraît indispensable pour construire des politiques qui seront par la suite réellement appropriées.

En conclusion, il estime cependant que tout ceci ne remet pas en cause les processus habituels des collectivités. Pour lui, les rigidités de l'administration n'empêchent donc pas l'innovation, pas plus que celles de l'entreprise ou d'un système vivant, par exemple. A ses yeux, les innovations sont freinées lorsque l'on considère que, seul, on est légitime et que l'on s'impose à tous les autres sans discussion. Alors que si l'on a conscience de l'importance du dialogue et de la participation on innove sans difficulté, au bénéfice des populations.

Christophe BERGERY Conseil départemental de Côte d'or souhaiterait que soient également évoqués les freins et les résistances à l'innovation dans les différentes organisations même lorsqu'il y a une volonté forte des porteurs d'innovation.

Fabrice DARRIGO considère que, pour permettre une prise de conscience, il est nécessaire de sortir du cadre. C'est pourquoi il organise de nombreuses visites d'autres entreprises. Selon lui, au départ, on est inconsciemment incompetent et il faut passer à la conscience de cette incompetence pour produire le changement. Avant de déployer les efforts pour passer à la conscience de la compétence. Pour lui, le risque pour certaines entreprises qui réussissent, est de ne plus savoir comment elles font pour réussir. Il considère que ce sont les humains qui font la différence et que si tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin. Il indique également que, pour initier le changement, il a rassemblé tous les directeurs d'usines et les a emmenés ailleurs pour leur montrer les différentes pratiques. Il reconnaît qu'il y a de nombreuses résistances y compris sur le plan managérial, avec la ligne intermédiaire, qui s'interroge sur son rôle, tandis que les hauts niveaux de direction ont plus une vision stratégique.

Charlotte de VILMORIN indique que le *business model* de sa start-up peut générer de la valeur et permet un développement très rapide même s'il nécessite de beaucoup former les utilisateurs au monde digital auquel ils ne sont pas forcément habitués, notamment les personnes âgées. La dimension collaborative apparaît ainsi très disruptive dans le monde de la mobilité réduite et il n'est donc pas possible d'automatiser une part importante de la relation aux usagers. Chaque cas doit être traité de manière unique. Elle ajoute qu'il a fallu apprendre à travailler avec de grands groupes comme Keolis ou avec la sphère publique, ce qui est long.

Jean-Pierre LEMOINE (Département du Nord) souhaiterait savoir comment le changement est géré dans le cadre du dialogue social notamment avec les représentants du personnel.

Philippe CHOLET (Département du Doubs) rappelle qu'à Besançon, est né Pierre Joseph Proudhon qui a beaucoup réfléchi sur la coopération. La coopération renvoie à l'idée d'un intérêt commun, général. L'articulation entre le privé et le public pose donc la question de la participation à une société commune. Pour innover il faut coopérer, et on ne peut pas coopérer sans un intérêt commun.

Fabrice DARRIGO confirme qu'il faut s'interroger sur le sens commun qui peut être partagé au regard des enjeux planétaires et mondiaux qui dépassent l'entreprise et qui concernent tous les territoires. L'intégration de ces sujets dans la sphère de l'entreprise ayant une dimension politique.

Plénière 4

Gouvernance et innovation sociale : innover à la vitesse de l'utilisateur

Jean-Paul RAYMOND précise que les administrateurs de l'INET pourront intervenir. Il rappelle ensuite les sujets des autres tables rondes et ateliers et le fruit de leurs réflexions. Il souligne, dans toutes ces expériences, l'importance de partir du terrain, de créer du champ, devant l'inefficacité de certains systèmes trop verticaux, ce qui renvoie à l'importance de l'essaimage et de la mobilisation de tous les niveaux. Les citoyens et les associations sont souvent capables de mobiliser des ressources de solidarité bien plus pertinentes que les États et les institutions de manière économiquement viable, ce qui donne la responsabilité aux institutions de soutenir ces relais et de les organiser, même si cela questionne les modalités de fonctionnement, de contrôle, d'organisation, de gestion des institutions publiques, et donc la gouvernance. Il présente ensuite les intervenants.

Laure de la BRETÈCHE confirme que le SGMAP est un lieu d'observation, d'apprentissage permanent et d'humilité sur la manière dont on peut réussir et soutenir l'innovation. Elle précise qu'il y a seulement 200 collaborateurs, avec beaucoup de métiers différents, mais totalement enthousiastes à trouver toutes les énergies disponibles. Elle reconnaît qu'il existe

des freins d'abord culturels notamment avec l'évitement du risque, qui vise à protéger les collectivités, les citoyens, les élus. Elle cite également la force de la routine, de l'habitude, qui sécurise, ainsi que les freins juridiques. Cependant, ces freins n'empêchent pas de trouver dans l'administration des forces d'innovation très puissantes qui ne savent même pas qu'elles le sont. Pour favoriser les moments de contact et partager ces innovations, le SGMAP a mis en place une plateforme collaborative "faire-simple". Elle cite par exemple un projet pour faire évoluer le rôle du gendarme qui a débuté par des échanges sur la plateforme et l'exemple d'une initiative menée pour réinventer la fonction publique.

Au-delà de la capacité des agents, le rapport au temps de l'administration lui semble constituer une chance permettant de créer des complémentarités avec les élus qui relaient les besoins urgents des populations, l'administration constatant les évolutions nécessaires du service public que les élus ont parfois plus de difficultés à voir. Elle cite ensuite l'exemple de la Bibliothèque nationale de France qui a lancé une réflexion, dans le contexte du déclin du support papier, sur le service public de la lecture du futur, qui s'inscrit dans le temps long mais prend en compte la dimension très concrète et la source d'innovation de cette évolution.

Elle loue enfin comme héritage essentiel de l'administration la conscience de l'importance du service l'utilisateur et du citoyen. Qu'il faut favoriser en renforçant les liens avec les usagers, notamment pour les administrations centrales et ainsi créer les conditions de l'innovation.

L'INET souhaite savoir quelle est la vitesse pertinente de l'innovation pour coïncider avec la vitesse de l'utilisateur.

Laure de la BRETÈCHE rappelle les polémiques récentes concernant le fait que « silence vaut acceptation », ce qui constitue, selon elle, une révolution culturelle. Le SGMAP a interrogé les usagers, qui connaissent cette réforme et souhaitent qu'elle continue même si certains préféreraient être informés de la décision. Il faut donc selon elle aller vite mais aussi accompagner les usagers qui, parfois, doutent.

Claire HÉDON rappelle en introduction que le président d'ATD quart monde pour le monde est de confession musulmane alors que l'organisation a été fondée par un mouvement catholique.

La participation des usagers les plus pauvres est une préoccupation ancienne pour son organisation qui cherche à faciliter l'accès aux droits en partant de la parole des plus pauvres pour recueillir l'intelligence de ce qu'ils veulent pour eux-mêmes. Elle cite alors une absurdité constatée à Manille lors d'un travail avec des familles vivant dans un cimetière et sous un pont. Au moment du typhon, la Mairie a décidé de les reloger à 50 km du centre sans aucun moyen de transport, sans école. Les gens sont donc revenus sous le pont. Elle reconnaît que le recueil de la parole des plus pauvres n'est pas aisé et rappelle que les universités populaires sont anciennes dans le cadre de son mouvement. Des militants sont désormais présents au conseil d'administration. Elle précise qu'elle-même n'a pas connu la grande pauvreté mais a été formée à sa conscience par les autres militants. Elle indique ensuite qu'une préparation a été nécessaire pour que les militants puissent prendre la parole au sein du conseil d'administration. Et elle insiste sur la nécessité, après, de recueillir leur ressenti pour lever des incompréhensions, des perceptions négatives qui peuvent heurter leur sensibilité. Cette deuxième étape n'avait pas été mise en place au début, ce qui

illustre selon elle qu'un mouvement avec pourtant une expérience en la matière peut aussi se tromper. Elle prône une recherche permanente d'innovation en ne considérant pas que l'on sait parfaitement tout faire. Elle insiste également sur le fait qu'aucune décision sociétale ne doit être prise sans l'avis des plus pauvres et que, si elle doit être prévue à partir des 20 % les plus pauvres, elle doit être également évaluée à leur échelle.

Claire HÉDON cite ensuite l'exemple de territoires zéro chômeur, expérience qui sera menée par l'État avec un fonds d'expérimentation. Dans ces petits territoires, des entreprises à but d'emploi seront créées qui embaucheront l'ensemble des chômeurs de longue durée pour des travaux utiles à la société mais qui n'ont pas forcément de valeur marchande, notamment dans le domaine de l'aide à la personne ou de l'environnement. Elle rappelle alors que le chômage de longue durée coûte 32 milliards d'euros par an à l'État avec les minima sociaux, l'argent des cotisations sociales, les impôts qui ne sont pas perçus et les coûts à plus long terme, de santé, de délinquance. L'État va donner 18 000 euros par personne embauchée. Ce projet est parti des personnes et des besoins locaux, ce qui lui semble désormais une nécessité. Mais, pour que la participation des plus pauvres soit réelle, elle affirme qu'il faut s'en donner les moyens.

Elle ajoute qu'a été lancée, avec l'université d'Oxford, une enquête sur les indicateurs de pauvreté, pour avoir une vision plus claire du phénomène, avec les personnes concernées elles-mêmes. Elle affirme alors qu'il est possible de changer la société en partant des plus pauvres. Par ailleurs, si elle connaît l'importance de l'évaluation, elle insiste sur l'importance de ses conditions. Elle cite l'exemple du tremblement de terre en Haïti où l'aide alimentaire ne parvenait pas dans les zones reculées, du fait de l'insécurité que certains redoutaient. Une ONG a pourtant distribué des denrées mais a dû arrêter car elle ne pouvait distribuer que de faibles quantités, ce qui ne paraissait pas suffisamment rentable aux donateurs. Elle estime donc que les critères de rentabilité ne sont pas suffisants pour l'action à l'égard des plus pauvres.

L'INET souhaite savoir pourquoi il paraît si compliqué de pratiquer l'essaimage.

Claire HÉDON confirme que l'essaimage est compliqué et reconnaît qu'il n'y a pas assez de personnes qui rejoignent le mouvement ni assez d'argent reçu pour les différentes études. Elle rappelle l'existence du livre pour lutter contre les préjugés concernant la pauvreté.

Patrick DOUTRELIGNE confirme qu'il existe un risque de brider l'initiative avec trop de normes et que l'excès de rationalisation induit parfois des freins ou des blocages. Il cite l'exemple de l'appel d'offres systématique, avec un cahier des charges contraignant pour le monde associatif. Alors que, selon lui, l'innovation provient de l'analyse des besoins, avec les différents publics, avant de demander le soutien des pouvoirs publics. Il comprend l'utilité de la rationalisation pour faire des économies mais il voit dans l'excès de cette démarche un risque. Il relève par ailleurs que l'on demande aux associations d'adopter la démarche des entreprises alors que celles-ci font le chemin inverse pour trouver du sens, de la proximité et de l'adhésion. Il trouve cela paradoxal même s'il reconnaît la nécessité de convergence pour ne pas rester dans un fonctionnement trop cloisonné séparant le secteur privé, les administrations, les associations. Il prône donc un dialogue entre tous et une co-construction. Il loue la démarche d'ATD quart-monde qui forme les populations elles-mêmes

même s'il remarque que d'autres ont affiché cette démarche pour en faire une caution pour justifier des décisions. Il fait ensuite référence à Platon et à la notion de « doxocratie » où le pouvoir appartient à ceux qui comprennent et maîtrisent l'opinion et incite à la vigilance contre ce risque. La formation des populations lui paraît donc d'autant plus importante. Il confirme par ailleurs lui aussi les plus grandes difficultés que montrent les cadres intermédiaires à accepter les évolutions car on leur a demandé précédemment de défendre le modèle que l'on veut aujourd'hui changer.

Il indique avoir travaillé en cabinet ministériel sur l'élaboration de la loi SRU et a constaté que chaque fois qu'une proposition d'évolution était faite, l'administration affirmait qu'elle était impossible. Il se dit par ailleurs inquiet de constater que l'on confond de manière délibérée, dans le débat politique, assistance et assistanat.

Jean-Michel RAPINAT indique qu'il représente Frédéric BIERRY qui est retenu par la préparation du congrès de l'ADF. Il relève que l'on pose fréquemment la question de la présence des élus pour évoquer la prospective et le futur des Départements. Pour lui, la question de l'innovation pose la question de la posture adoptée. Or, il rappelle que le contexte, pour les Départements, est celui d'une forme de survie, après avoir été menacés de disparition, puisque leurs marges de manœuvre sont menacées dans le domaine de l'action sociale. La question du financement des allocations est récurrente mais il ne veut pas que l'on oublie l'innovation, les talents et le potentiel des personnes. Il insiste ainsi sur le fait que l'assemblée des Départements de France souhaite adopter une posture de rebond, plus que de réaction. Ce qui passe par l'innovation, qui constitue une chance pour les Départements de concevoir différemment la pratique de l'action sociale. Il faut pour cela être en contact direct avec les publics et recueillir leurs besoins. Alors que le Département est aujourd'hui perçu par ses partenaires comme très contraignant, directif, avec des coupes budgétaires, des tensions sur la conduite des politiques publiques. Il appelle à la fois à entendre les publics et à co-construire avec les partenaires historiques.

Pauline VÉRON souhaite en premier lieu rappeler le contexte de crise du politique et de crise de l'administration, notamment au niveau central. Il y a à la fois selon elle une crise d'efficacité du politique et de l'administration, une crise de légitimité, et une crise économique et sociale profonde, avec le maintien de lieux de grande pauvreté malgré les dispositifs mis en place. Il faut donc nécessairement faire évoluer les politiques mises en œuvre et la pratique des acteurs politiques et administratifs. La Maire de Paris, qui a souhaité une réflexion profonde sur la gouvernance, l'a chargée de la démocratie locale et de la participation citoyenne pour réfléchir de manière transversale au lien avec les parisiens en tant que citoyens et usagers et au lien avec les agents. Elle mène donc également une réflexion sur l'innovation en interne.

Elle ajoute qu'il s'agit d'élargir le cercle de la consultation des habitants en général avec différents outils, en plus des outils numériques. Elle cite ainsi la plate-forme "Madame la maire j'ai une idée", le budget participatif ou la e-pétition. Il y a ainsi des dispositifs en amont, de co-construction de la décision, et d'autres qui permettent aux habitants de donner leur avis sur le quotidien de la ville car il s'agit de faire émerger des idées et de co-construire. Elle confirme que les innovations viennent souvent du secteur associatif et que les collectivités doivent en reprendre un certain nombre à leur compte pour les

accompagner et leur donner une plus grande ampleur. Elle cite ainsi l'exemple des démarches de prévention dans le domaine de la santé, avec le programme d'échange de seringues qui était d'abord interdit puis a été mis en place par l'État. Elle ajoute que Paris est également candidate pour le dispositif territoire zéro chômeur.

Elle indique d'autre part qu'un travail est mené avec les usagers, dans le cadre du plan contre la grande exclusion, sous forme d'une consultation. Les jeunes usagers des équipements sont également consultés. Il faut selon elle aller vers un changement culturel plus profond dans la société française pour qu'il devienne naturel de donner son point de vue et de participer. À ses yeux, le fait d'introduire cette démarche dès l'école serait très utile, car elle s'apprend.

Pauline VÉRON confirme par ailleurs que les usagers des services sociaux ont encore moins que d'autres l'habitude de participer et insiste sur la nécessité de l'évaluation et du retour après l'expérience de consultation.

Elle ajoute qu'un guide de la concertation a été édité pour aider les agents lorsqu'ils présentent des projets dans les conseils de quartier. Une réflexion a également été menée pour donner une place à l'innovation dans la gouvernance et sur la manière de travailler pour être plus en lien avec les usagers. Un laboratoire d'innovation interne a ainsi été créé et, dans le cadre de la réflexion sur le *civic hall*, une place sera donnée à une sorte d'incubateur pour une start-up d'agents territoriaux qui auraient des propositions à faire pour une nouvelle organisation du service public pour plus d'efficacité et plus de lien avec les usagers.

Elle insiste par ailleurs sur le temps nécessaire pour mettre en place les démarches de participation, notamment car l'administration en a besoin pour sécuriser les process, avec des normes. La Maire de Paris considère qu'il faut désormais plutôt demander à l'administration de produire des solutions, d'être plus agile, plus innovante, pour la décharger de cette production de normes. L'enjeu de la simplification administrative lui paraît ainsi fondamental. Elle reconnaît en effet que les usagers sont parfois confrontés à des situations très complexes avec l'administration alors qu'elles pourraient parfois facilement être simplifiées. Le SGMAP a à ses yeux un rôle essentiel à jouer dans ce domaine.

Emmanuel DUPONT précise que le CGET est un service du Premier ministre qui s'occupe des politiques territoriales et que, dans ce cadre-là, il travaille sur les questions d'innovation. Pour lui, la table ronde a donné un aperçu de l'ensemble du panorama de ces questions. Il considère pour sa part que la majeure partie des innovations et des idées proviennent de la société civile, des associations, des collectivités, des entreprises. C'est là qu'il repère les solutions et l'énergie et il faut à ses yeux que les acteurs publics se positionnent sur ce sujet et trouvent de nouvelles modalités de gouvernance, d'alliance. Le témoignage de la Ville de Paris lui paraît exemplaire car la Ville est très en avance par rapport à d'autres collectivités dans ce domaine, de par son soutien à l'innovation et sa propre transformation.

Il regrette par ailleurs la tendance actuelle qui fait de l'innovation un secteur soutenu par les pouvoirs publics sans l'utiliser comme levier de transformation des administrations. Dans ce

contexte, il faudrait d'après lui passer d'une logique de dépenses et de subventions à une logique d'investissement, ce qui constitue une révolution culturelle pour les acteurs publics.

Il repère d'autre part que, s'il existe un soutien réel à l'émergence des innovations, le soutien à l'essaimage paraît trop faible. Ce qui constitue un chantier. Il ajoute que les innovateurs dépassent de nombreux freins, en matière de normes, d'habitudes administratives mais que l'on en tire peu les leçons et que l'on capitalise peu alors que cela permettrait une réelle simplification et modernisation.

Valérie KREMSKI-FREY (Haute-Loire) constate que ces trois journées ont été consacrées à la capacité à se mettre en mouvement sur l'innovation, dans une démarche active, et ont permis de constater que les innovations renvoyaient à une réflexion sur ses propres pratiques. Elle s'est reconnue dans ces échanges et estime que l'innovation n'appartient pas au seul secteur privé.

Laure de la BRETÈCHE rappelle que le SGMAP a réalisé avec le CGET un fascicule pour donner des conseils pour faciliter l'essaimage partout. Le ministère de l'écologie et des transports a par ailleurs lancé un projet avec les jeunes cadres du ministère, partout en France, pour recueillir l'innovation partout où elle émerge. Elle cite l'exemple d'un jeune cadre qui s'est rendu dans un territoire où il y avait a priori peu de chances de trouver des initiatives dans le domaine des économies d'énergie et qui, finalement, a trouvé des innovations très intéressantes. Il n'est ainsi plus possible, selon elle, de penser que certains doivent avoir la parole et pas d'autres et il faut repenser la conciliation des contraintes de l'action au regard des budgets limités et des crises sociales, pour mieux les gérer.

Concernant les appels à projets, elle comprend que l'on puisse considérer qu'il s'agit d'une forme de lourdeur mais pense que l'on peut aussi considérer qu'il est possible de construire, autour, un écosystème qui permet à l'innovation d'être anticipée. Il lui paraît possible de favoriser l'innovation en favorisant les laboratoires d'idées et de préparer les premiers éléments des appels à projets de manière co-construite, en réfléchissant sur les manières de faire ensemble, ce qui est plus complexe mais plus passionnant. Elle confirme aussi l'incroyable capacité d'action des agents et leur croyance dans les valeurs du service public, de même que chez les citoyens.

Claire HÉDON affirme qu'innover ce n'est pas dire et proposer n'importe quoi. Ainsi, lorsque des Départements proposent des heures de bénévolat en échange du RSA ce n'est selon elle ni praticable ni possible. Il lui semble en effet que les heures d'intérêt général interviennent normalement suite à une condamnation de la justice. Et elle estime que les pauvres ne sont pas coupables d'être pauvres. Elle rappelle que le principal problème du RSA actuellement est qu'il y a 33 % de non-recours, de personnes qui y ont droit mais ne le demandent pas.

Jean Michel RAPINAT lui répond qu'il ne s'agit pas d'une proposition de l'ADF et ajoute que les propositions qui seront faites la semaine suivante seront d'une toute autre nature. Chaque Département restant responsable de ses propres propositions.

Claire HÉDON répète qu'elle considère que les politiques n'ont pas le droit de jouer avec ce type de problématique car cela est très grave.

Patrick DOUTRELIGNE partage son avis sur cette proposition. Il est selon lui déterminant de réfléchir à la manière de pratiquer la co-construction pour ne pas que cela constitue un terme galvaudé comme la mixité sociale. Il ajoute qu'il ne faut cependant pas attendre un réel changement de société de la sphère politique car c'est la société civile qui doit construire de manière partagée le nouveau modèle de société et il faut que tous les acteurs agissent ensemble pour trouver des solutions.

Jean-Michel RAPINAT insiste pour sa part sur la nécessité de retrouver dans toutes les démarches le sens de l'intérêt général. En assainissant les rapports entre l'État et les collectivités notamment en les clarifiant, sur le plan budgétaire et des compétences. Et en clarifiant les relations avec les différents partenaires pour co-construire efficacement avec eux.

Claire HÉDON affirme alors que la lutte contre la pauvreté dépasse le clivage droite-gauche.

Laure de la BRETÈCHE remercie Pauline VÉRON d'avoir fait référence au SGMAP et incite chacun à consulter son site Internet. Elle insiste ensuite sur la nécessité d'accepter la prise de risque, par exemple dans les recrutements au sein des équipes, en privilégiant non pas la personne qui conservera l'existant mais celle qui va porter une compétence différente. Car il faut d'après elle créer les conditions de la culture positive du risque notamment chez les élus, qui doivent promouvoir une administration de l'essai et de l'erreur pour tirer profit des échecs. D'autre part, elle suggère que toute évaluation des agents ou des projets comprenne une étape pour se demander si l'on a réfléchi à ce qu'il fallait changer et aux innovations possibles. Pour ainsi dédier une place à l'innovation. Ces éléments permettront selon elle de tirer le meilleur des différentes innovations, pour le bénéfice du plus grand nombre et de la solidarité.

Pauline VÉRON confirme que l'enjeu démocratique posé par ces questions est majeur au regard de la crise de la chose publique et de ses conséquences dans la société. La capacité pour les administrations et le politique, dans sa gouvernance, à être en lien avec les populations et les territoires lui paraît un enjeu fondamental. Les élus et les administrations doivent en avoir conscience et prendre les initiatives nécessaires en favorisant la co-construction et la formation des habitants pour qu'ils puissent participer.

Amélie de l'INET indique avec humour qu'elle souhaite des conseils pour diffuser à ses collègues les réflexions concernant l'innovation qui ont été exprimées. Elle précise qu'elle avait, au début, une définition simple de l'innovation sociale qui était d'apporter des réponses nouvelles à un besoin social nouveau ou mal satisfait, sur la base d'une coopération des acteurs. Cette vision s'est complexifiée avec les réflexions sur la méthode et les processus de co-construction des politiques. Après avoir assisté à l'atelier sur l'essaimage, elle a souhaité revenir à la question du sens et à l'usager puis à la prospective. Elle a ensuite abordé l'étape du comment. Mais elle avoue avoir été rassurée par la constatation que tout le monde fait de l'innovation sociale même si chacun a sa propre définition. Elle incite donc plutôt à aller sur le terrain s'imprégner des initiatives.

Pascal GOULFIER propose que l'ANDASS, pour les prochaines journées, puisse lancer un prix de la nouvelle ou du roman qui mette en valeur le travail des associations, des partenaires de la solidarité, les professionnels. Il invite à se joindre à lui afin de mettre en œuvre ce prix et il donne ses coordonnées.

Clôture par Roland GIRAUD

Roland GIRAUD remercie Madame la Maire de Paris et les élus. Il salue la délibération relative à la fermeture des voies sur berges. Il répète que la complémentarité avec les élus est essentielle. Il remercie également Dominique VERSINI pour son discours très engagé. Il remercie le conseil d'administration de l'ANDASS. Et salue la très bonne coopération avec l'ADF. Il incite par ailleurs à faire vivre cette communauté professionnelle un peu plus intensément encore. Il précise aussi que toutes les informations seront rendues accessibles sur Internet. Il remercie aussi tous les agents de la DASES et du centre d'action sociale de la Ville de Paris qui ont participé à l'organisation. Il demande qu'on les applaudisse. Il salue le fait qu'ils ont fait vivre « l'ADN » des Départements et des territoires : la capacité d'accueillir et d'être accueillant, ce qui lui semble innovant dans une société brutale. Il remercie également Thierry MARX pour son intervention, la veille, qui a montré comment il était possible de faire de l'insertion d'une autre manière. Il remercie Samira Ouardi et Marie-Automne THEPOT ainsi qu'Anne CATROU et tous les agents de la mission communication, ainsi que l'équipe de la Maison des Métallos – un lieu symbolique, car les travailleurs sociaux sont d'abord des travailleurs. Il remercie Jean-Paul RAYMOND pour sa capacité à mobiliser. Et se félicite que les usagers aient également eu la parole avec le micro-trottoir.

Enfin, après avoir indiqué que les journées seront organisées à Strasbourg, l'année prochaine, il lit l'invitation de Frédéric BIERRY.