

**TRIBUNE**  
«Nouvelles formes  
d'engagement :  
risque ou chance pour  
les associations ?», par  
Patrick Doutreligne,  
président de l'Uniops.  
P. 13

## GESTION FINANCIÈRE

//// Intervention de la chambre régionale  
des comptes

P. 36

## RELATIONS INDIVIDUELLES DE TRAVAIL

//// Les nouveautés issues de la loi Travail

P. 42

## INNOVATION SOCIALE

# L'ADN ASSOCIATIF

//// Définitions

//// Politiques publiques

//// Communauté d'action

//// Protection judiciaire de la jeunesse

//// Partenariats

//// Insertion

P. 16



■ Les associations doivent continuer à démontrer qu'elles sont capables d'innover parce que c'est dans leur ADN.

■ Réinterroger la pluridisciplinarité des définitions de l'innovation sociale.

## INNOVATION SOCIALE

## L'ADN ASSOCIATIF

Lieu de tous les possibles, l'association innove depuis toujours, parfois sans même le savoir. Aujourd'hui, dans un contexte en pleine mutation, le secteur associatif apparaît donc comme un acteur clé. Les 13<sup>es</sup> Rencontres nationales de Citoyens et Justice organisées les 16 et 17 juin dernier ont été l'occasion de souligner ce rôle fondamental.

*Dossier coordonné par la fédération Citoyens et Justice*



## SOMMAIRE

- P. 17 — Enjeux et état des lieux
- P. 18 — Renforcer l'innovation sociale : une plateforme de propositions
- P. 20 — L'innovation sociale existe, nous l'avons rencontrée
- P. 22 — Les cinq clés de l'innovation sociale

- P. 24 — Recherche définition de l'innovation sociale désespérément
- P. 26 — L'innovation sociale : figure imposée ou conception partagée ?
- P. 28 — L'innovation sociale au cœur de l'action de la PJJ

- P. 30 — L'innovation : un risque pour l'association ?
- P. 32 — Les alliances au service de l'innovation associative
- P. 34 — Partenariat entre association et entreprise : une volonté d'essaimer

## LE CONSTAT

■ L'innovation sociale se présente comme le support incontournable pour produire et accompagner le changement social.

## LES CLÉS

■ Partir des besoins locaux, fédérer et mobiliser les partenaires, proposer une offre alternative, prendre des risques, pérenniser les financements.

**L**es mutations profondes que traverse notre société impactent le monde associatif et menacent son existence même. Prises entre les exigences de marché et de mise en concurrence par l'intermédiaire des appels d'offres ou à projets, les associations ne peuvent pas rester dans leurs tranchées à défendre un modèle qui n'existe plus.

L'innovation sociale est bien au cœur de ce mouvement, de cette nouvelle ligne de fond de défense de nos valeurs de solidarité et de progrès. Oui, dans ce contexte instable, les associations doivent continuer à démontrer qu'elles sont capables d'innover : non pas innover pour innover, parce que ce serait une mode, mais parce que c'est dans leur ADN.

Durant ces deux journées, au travers des témoignages des professionnels et des représentants institutionnels, des lignes de fracture sont apparues. Confronté au public, le professionnel se sent souvent en difficulté face à une demande sociale croissante et des réponses aléatoires : comment, dans ce climat de tensions, pourrait-il être source d'innovation sociale ? Pour les institutions publiques, l'heure est à la contrainte budgétaire, à un court-termisme paralysant. Dans ce cadre, le modèle classique et historique de la subvention est remis en cause. L'appel à projets se systématise, voire le recours à l'entreprise privée, comme dans la consultation qu'a récemment lancée le gouvernement pour des rachats d'hôtels dans ce qu'il est convenu d'appeler les contrats à impact social<sup>1</sup>.

Comment résister à ces évolutions sans perdre son âme et comment réussir à conserver une capacité à penser et à agir autrement ? Plusieurs exemples ont été présentés. Deux seront retenus ici : le programme expérimental « Un chez-soi d'abord » et la présence du chien Lanou dans un service d'aide à l'enfance.

# ENJEUX ET ÉTAT DES LIEUX

« L'innovation sociale, ADN associatif » : tel était l'objet des 13<sup>es</sup> Rencontres nationales de Citoyens et Justice. Pourquoi s'interroger aujourd'hui sur cette affirmation ?

Le premier programme s'adresse à des sans-abri présentant des troubles psychiatriques sévères tels que schizophrénie et bipolarité. 800 personnes ont participé à cette expérimentation démarrée en 2011 ; l'intégration des personnes s'est faite sur trois ans. L'objectif est simple : établir un passage direct de la rue à un logement. Pas de sas, pas de prérequis, le logement comme réponse au même niveau que le soin. Deux chiffres de bilan : 80 % des personnes sont toujours présentes dans leur logement deux ans après y être entrées et, dans 90 % des cas, les personnes ont diminué de moitié leur addiction et leur recours aux urgences. Ce qui semble important et sans doute caractéristique de l'innovation associative, c'est qu'elle part d'un besoin identifié, formule un diagnostic et imagine des réponses alternatives. Certaines innovations ont ainsi vocation à devenir le droit commun mais pas toutes.

S'agissant du deuxième exemple, la Sauvegarde du Val-d'Oise a autorisé la

présence d'un chien dans un service d'aide à l'enfance. En dépit d'un succès avéré, la singularité de cette approche la rend difficilement transposable.

Quels enseignements peuvent être tirés de ces deux jours de rencontre ? Tout d'abord, l'innovation sociale ne se décrète pas, elle repose sur l'engagement des acteurs. Avoir une idée ne suffit pas ; il faut, comme dans la production du vin, avoir un climat favorable. Le haut-commissaire à l'engagement civique, Yannick Blanc, a parlé de communauté d'action<sup>2</sup>. Le climat propice à l'innovation est bien là. Le rôle des pouvoirs publics est de créer les conditions favorables à l'innovation. Ensuite, il faut un catalyseur, comme en chimie. Le pouvoir d'agir des associations reste intact, leur capacité à innover et à penser autrement aussi.

Pour conclure, reprenons ces mots de Martin Luther King : « Vivez les rêves que la vie vous défie de rêver ». ■



**AUTEUR** Alain Régnier

**TITRE** Préfet, ancien délégué interministériel pour l'hébergement et l'accès au logement

1. E. Duquerty, A. Baudet, JA n° 537/2016, p. 43 ; JA n° 544/2016, p. 18 ; T. Guillois, JA n° 544/2016, p. 48.  
2. V. en p. 30 de ce dossier ; v. égal. Y. Blanc, in dossier « Pouvoirs publics et associations – Le 2<sup>e</sup> temps de la Valls », JA n° 533/2016, p. 17 ; B. Engelbach, JA n° 542/2016, p. 43.

# RENFORCER L'INNOVATION SOCIALE : UNE PLATEFORME DE PROPOSITIONS

**A**u cours de l'année 2015 et du premier semestre 2016, la fédération *Citoyens et Justice* a lancé une vaste concertation auprès des adhérents de ses neuf régions afin de faire émerger une plateforme de propositions qui tendrait à renforcer et soutenir, au niveau national, pour tous les secteurs d'activité de l'économie sociale et solidaire, l'innovation sociale. Quatre acteurs formulent leurs propositions.

**Jeanne Clavel, directrice générale de la Sauvegarde du Val-d'Oise.** Les observations émanant de nos adhérents font ressortir un recul des postures et des compétences d'analyse globale des situations de la part des jeunes professionnels de l'action sociale. En cause notamment le cloisonnement des dispositifs d'action sociale qui guident les professionnels vers des actions ciblées, au résultat immédiat et moins dans une analyse globale des besoins de la personne. Aussi, il nous est apparu important de proposer que soit promue la culture de l'innovation sociale dans le cadre des enseignements secondaires, universitaires et des instituts de travail social, voire dès l'enseignement primaire afin qu'elle soit intégrée dès le plus jeune âge comme une modalité d'action capable de produire des évolutions et une transformation sociale positive.

Il conviendrait, en outre, de développer des plateformes « innovation sociale » entre les écoles de travail social et les associations d'un même territoire.

**Christian Fournier, directeur général d'Espérer 95<sup>1</sup>.** De même, il faut que soit facilité le recrutement de doctorants dans le champ associatif, que soit donnée la possibilité d'utiliser le crédit d'impôt recherche pour que le secteur associatif puisse financer des recherches.

Il faut aussi sensibiliser les enseignants des grandes écoles et les universitaires aux besoins du secteur associatif en termes de recherche et d'innovation sociale. Il nous est apparu essentiel de proposer la création d'un pôle de développement favorisant le lien entre la recherche et le secteur associatif, soutien à la recherche mais aussi organisme *ad hoc* en matière de transfert et de mise en œuvre d'innovations (recherches-actions, etc.). Enfin, il convient de créer un fonds d'incitation au développement d'expérimentations, outil financier qui permettrait de constituer des fonds propres, voire d'être notamment abondé par des entreprises.

**Isabelle Lacape, directrice d'Émergence(s).** Pour les acteurs de notre réseau, il a été jugé nécessaire de définir les critères de l'innovation

sociale sur la base d'une grille référentielle partagée distinguant ce qui en relève et n'en relève pas. Quelles sont les limites et frontières de l'innovation ? Autrement dit, jusqu'à quel point une action nouvelle est-elle innovante ?

Par ailleurs, face aux situations de fragilité financière des associations, une réflexion s'impose sur les moyens de sécuriser les acteurs mettant en œuvre des projets innovants. Il s'agit de donner des garanties aux associations qui acceptent d'innover, de mobiliser des moyens nouveaux, de former à de nouvelles compétences professionnelles...

Enfin, il faut développer des outils (réseau intranet, observatoire) permettant de recueillir et valoriser les innovations sociales mises en œuvre et de promouvoir une véritable politique d'essaimage. À ce propos, nous constatons que de nombreuses actions innovantes jugées pertinentes ne sont pas suffisamment capitalisées pour inspirer de nouvelles expérimentations adaptées à d'autres territoires.

**Denis L'Hour, directeur général de Citoyens et Justice.** Les adhérents ont proposé que soit pensée et pilotée une stratégie de l'innovation au niveau interministériel – en lien notamment avec la Justice, l'Éducation

1. Espace social pour l'éducation, la réinsertion et la réflexion.



**JEANNE CLAVEL**  
DIRECTRICE GÉNÉRALE DE LA  
SAUVEGARDE DU VAL-D'OISE

“ Il nous est apparu important que la culture de l'innovation sociale soit intégrée dès le plus jeune âge comme une modalité d'action capable de produire des évolutions et une transformation sociale positive. ”

**CHRISTIAN FOURNIER**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
D'ESPÉRER 95

“ Il faut sensibiliser les enseignants des grandes écoles et les universitaires aux besoins du secteur associatif en termes de recherche et d'innovation sociale. ”

**ISABELLE LACAPE**  
DIRECTRICE D'ÉMERGENCE(S)

“ Pour les acteurs de notre réseau, il a été jugé nécessaire de définir les critères de l'innovation sociale sur la base d'une grille référentielle partagée distinguant ce qui en relève et n'en relève pas. Quelles sont les limites et frontières de l'innovation ? ”

**DENIS L'HOURL**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
DE CITOYENS ET JUSTICE

“ Nous appelons à un véritable processus d'apprentissage collectif, au développement d'un réseau d'acteurs à l'échelle territoriale. Cela passe par un changement de paradigme en reconnaissant les associations pour leur expertise. ”

ationale, les Affaires sociales et la Santé, l'Intérieur, la Politique de la ville, l'Intégration ou encore la Recherche –, en prenant comme modèle méthodologique ce qui se fait au niveau de la délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement (Dihal) ou encore du comité interministériel de la prévention de la délinquance (CIPD), et qu'une véritable politique soit définie au niveau du Premier ministre et cordonnée par une mission ou une délégation dédiée. Cela nous a amenés à proposer que soit promue une coconstruction des politiques publiques et des appels à projets. Ces projets reposeraient, à l'échelle territoriale, sur la base de diagnostics partagés, d'évaluation des expérimentations, de méthodologies participatives, d'essaimages, puis de modélisation le cas échéant.

Nous appelons à un véritable processus d'apprentissage collectif, au développement

d'un réseau d'acteurs à l'échelle territoriale. Cela passe par un changement de paradigme en reconnaissant les associations pour leur expertise, véritables acteurs du changement, et non comme de simples prestataires de services.

**C.F.** Il est nécessaire d'arrêter les dérives que l'on constate sur les appels d'offres ou à projets. Nous proposons que soient définis des cahiers des charges d'appels à projets nationaux et départementaux, en appui avec les fédérations, les associations et les usagers.

**J.C.** Sur les territoires, nous souhaitons que soit promue une politique partenariale décloisonnée entre les différents acteurs d'un même territoire (associations, entreprises et service public) afin de mettre en œuvre de nouveaux modes de coopération ayant pour objectif la

complémentarité. Nous n'avons plus les moyens de dispositifs en « tuyau d'orgue », qui se juxtaposent et coûtent cher. C'est à un « clavier commun » qu'il nous faut travailler.

Enfin, nous devons nous adosser à la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises pour mettre en place des innovations et expérimentations à l'échelon local ou départemental.

**I.L.** Nous espérons que ce travail ne sera pas vain et que ces propositions seront portées par l'ensemble des acteurs associatifs, voire, plus largement, par la société civile, pour concourir ensemble à l'attractivité des territoires. Et pourquoi ne pas rêver qu'elles soient reprises dans le cadre d'une complémentarité fructueuse avec les services publics et les entreprises ? C'est là toute la promesse de notre démocratie. ■

# L'INNOVATION SOCIALE EXISTE, NOUS L'AVONS RENCONTRÉE

Trois étudiantes en formation d'assistant de service social, encadrées par un formateur de l'École pratique de service social, ont eu pour mission d'explorer la notion d'innovation sociale.

**L'**expérience vécue par trois étudiantes en travail social relève, à l'instar de l'innovation sociale, de cette logique du pari ou du défi : confier à trois novices et dans le cadre d'un stage portant sur le « diagnostic social » la mission d'explorer la notion d'innovation sociale à la lumière des expériences et des pratiques de terrain et auprès de deux grandes associations du Val-d'Oise, Espérer 95 et la Sauvegarde. Répondre à une question faussement simple : qu'est-ce qui fait d'une expérience, d'un dispositif, d'une organisation ou d'une pratique professionnelle une innovation sociale ?

Il fallait ainsi préalablement repérer et résoudre deux difficultés : d'abord, éviter la « boulimie livresque » du fait de l'abondance de la littérature à ce sujet et du fait du temps imparti pour réaliser le travail ; ensuite, savoir démêler le neuf de l'innovant car, pour les trois étudiantes, tout ou presque était neuf, ce qui a débouché sur une première question renvoyant au cœur de la problématique : est-ce que l'ancien a cessé d'être innovant au sens de l'innovation sociale ?

Aidées par quelques rudiments théoriques et méthodologiques, les trois étudiantes se devaient dans un premier temps d'isoler, dans la notion, ce qui fait son âme ou son essence. Ainsi, à travers les échanges et en s'appuyant sur les expériences et les discours relevés ici et là, deux aspects ou deux traits caractéristiques de ce que serait l'âme de l'innovation sociale ont été arrêtés : un terreau-contexte et un processus qui permet de la saisir comme le fruit d'une construction sociale, c'est-à-dire une réalité ou un fait qui existe et qui est le fruit d'un contexte historique donné et daté.

## PAS D'INNOVATION SANS TERREAU FERTILE

En guise de terreau favorable à l'innovation, trois ingrédients essentiels ont été identifiés :

- d'abord, les valeurs que portent les deux associations qui diffusent, depuis l'origine, cet esprit innovateur fait d'engagement, de convictions et de refus de l'injustice ;
- ensuite, le territoire du Val-d'Oise, une sorte de laboratoire où cohabitent dyna-

misme économique et exclusion sociale, un héritage rural à l'épreuve d'une périurbanisation galopante ;

- enfin, l'engagement des acteurs du territoire, tous guidés par un objectif commun et, à partir des intérêts spécifiques, directement ou indirectement concernés par le problème à résoudre ou le besoin à satisfaire.

## UN PROCESSUS À SAISIR

Plus qu'un résultat qu'il faudra évaluer en termes de plus-value sociale, l'innovation est un processus qui renvoie au jeu des acteurs et aux stratégies déployées pour traiter un problème qui les concerne tous sans pour autant signifier que le problème en question renvoie à des intérêts communs, bien au contraire. En effet, les quelques expériences relevées sur le terrain laissent clairement apparaître que des intérêts particuliers mis au service d'un objectif commun produisent de l'innovation sociale. Parce que, d'abord et d'emblée, on est dans une démarche de diagnostic partagé comme un « pied de nez » aux experts et autres consultants. Innover, socialement parlant, c'est aussi renouveler la pensée. L'innovation sociale fut l'occasion de réinterroger cette notion de « diagnostic partagé », notion ô combien radotée et dont d'aucuns savent parfaitement – et très souvent – qu'il n'a rien de « partagé ».

Si l'innovation est avant tout une affaire d'acteurs de terrain, elle peut aussi souffrir de savoirs et de compétences trop parcellisés et spécialisés qui viennent s'ajouter au phénomène de cloisonnement, résultat d'une hyper-institutionnalisation.

Pour les nombreux professionnels interrogés, l'innovation sociale, « c'est permettre de réfléchir autrement sur une situation,

## “ L’innovation sociale se présente comme le support incontournable pour produire et accompagner le changement social, synonyme de progrès tout aussi social ”

une organisation institutionnelle, un dispositif, nos pratiques professionnelles » ou encore la nécessité « d’une cohabitation de plusieurs corps de métiers », ajoutait la directrice d’une maison d’enfants à caractère social (MECS).

### EXPÉRIENCE MENÉE

Dans ce sens, une expérience en particulier et sans être exclusive a permis de redessiner les contours de ce qu’est l’innovation sociale : une structure d’hébergement pour personnes sans abri, nichée au sein d’un hôpital public. Retracer l’histoire de la structure fut l’occasion de saisir l’essence de ce qu’est l’innovation, son processus. Il était une fois des hommes et des femmes au long parcours de rue jugés « incasables » ; un directeur d’hôpital qui ne savait plus comment mettre fin à ce chaos régnant dans son service des urgences du fait de la présence en hiver de ces incasables ; un médecin d’un espace santé-insertion qui

constata l’impuissance d’une médecine hospitalière qui enchaîne les scanners sans jamais se poser la question sur leur portée réelle – en termes de soins et en termes de coût économique et social – ; des associations et des travailleurs sociaux qui n’ont pas renoncé à caser les incasables. En résumé, des intérêts particuliers au service d’un objectif commun : apporter une réponse adaptée aux besoins des personnes au long parcours de rue. Ainsi fut créé Milada, un patchwork de pension de famille, de maison-relais, de centre hospitalier universitaire (CHU) ou encore de centre d’hébergement et de réinsertion sociale (CHRS).

En définitive, nous pensons avoir repéré chez Espérer 95 et la Sauvegarde un « terreau » de l’innovation illustré par les propos d’une professionnelle interrogée : « Il y a des milliers d’idées, des manques partout, des associations qui disparaissent... Parce que la précarité évolue, les configurations familiales se transforment... Parce que, aussi, il y a le bénévolat et l’engage-

ment volontaire, ressource potentielle pour innover. »

Mais qui dit innovation, dit aussi contraintes de tout ordre, comme certaines orientations en matière de politiques sociales ou encore de politique d’appels à projets. Toutefois, comme le soulignait une directrice rencontrée, « paradoxalement, certaines contraintes constituent des opportunités pour innover ». L’innovation sociale se présente ainsi comme le support incontournable pour produire et accompagner le changement social, synonyme de progrès tout aussi social.

Pour conclure, arrêtons-nous sur la matière première de l’innovation sociale : son capital humain, à commencer par ses destinataires. Nous ne pouvons que constater et admirer l’investissement en capital humain dont font preuve Espérer 95 et la Sauvegarde. Ainsi, il est possible d’affirmer que le professionnalisme, la promotion et la formation des acteurs de terrain restent les garants et l’ADN de l’innovation sociale. ■

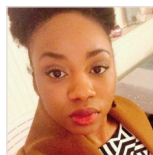


**AUTEUR** Abdallah Errouiam  
**TITRE** Formateur  
à l’École pratique de service social (EPSS)  
et chargé d’accompagnement  
des étudiants stagiaires

**AUTEUR** Manon Lambert  
**TITRE** Étudiante  
en 2<sup>e</sup> année de formation  
d’assistant de service social



**AUTEUR** Amélie Eyafat Bile  
**TITRE** Étudiante  
en 2<sup>e</sup> année de formation  
d’assistant de service social



**AUTEUR** Reine Djembo  
**TITRE** Étudiante  
en 2<sup>e</sup> année de formation  
d’assistant de service social



© 32 pixels  
Éditions Dalloz - www.jurisseditions.fr

## LES CINQ CLÉS DE L'INNOVATION SOCIALE

Le secteur de l'hébergement et du logement adapté doit sans cesse innover s'il veut répondre aux besoins des publics les plus en difficulté. Un retour d'expériences permet d'identifier les clés qui peuvent impulser une démarche novatrice.

**A**ujourd'hui, l'innovation sociale est une notion qui s'installe dans le domaine des politiques publiques. Elle serait même standardisée, voire banalisée, sans pour autant qu'une terminologie précise ne soit arrêtée. Il s'agit donc de revenir sur le sens de l'innovation sociale, mais aussi sur les motivations qui l'ont propulsée sur le devant de la scène dans le domaine de l'hébergement et du logement adapté.

### PRÉSENTATION

Le rôle de l'innovation sociale est d'apporter des réponses à des besoins sociaux nouveaux, souvent mal identifiés. Elle peut être vue comme un mode de coordination

et de gouvernance dans l'évaluation de la demande sociale ou encore dans les modalités de prise en charge des besoins sociaux et humains. L'innovation sociale oblige à se questionner, à se repositionner et à s'adapter. Posture pouvant être prise en temps de crise ou de changement, elle apparaît comme la solution permettant de redéfinir les politiques sociales, voire de moderniser l'action publique.

### UN CONCEPT IMPULSÉ DANS LE DOMAINE DE L'HÉBERGEMENT ET DU LOGEMENT ADAPTÉ

Le concept d'innovation sociale apparaît lors de la Conférence nationale contre la

pauvreté et pour l'inclusion sociale en 2012. L'expérimentation est alors rendue possible, reconnue et soutenue. Elle peut prendre différentes formes :

- des projets de coopération novateurs entre acteurs du développement social ;
- de nouvelles formes d'expression collective ou de démocratie participative par l'appui au développement de nouvelles formes de solidarité et de lutte contre l'isolement.

C'est dans ce cadre que la délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement (Dihal) a lancé, depuis 2013, des appels à projets. L'accent est mis sur les « publics spécifiques »<sup>1</sup> précarisés rencontrant des difficultés pour trouver une solu-

1. Sont notamment considérés comme « publics spécifiques » les jeunes en errance, les grands exclus présentant des troubles psychiatriques, les femmes victimes de violences, les personnes sor-

tant de détention (Dihal, appel à projets, 2013).  
2. Agence nouvelle des solidarités actives (ANSA), « Innovation sociale dans le champ de l'hébergement et de l'accès au logement – Évaluation des

dispositifs lauréats de l'appel à projets conjoint Dihal, DGCS et DHUP de l'année 2013 », janv. 2016.  
3. Ces observations sont le fruit d'études réalisées pour le compte de la Dihal : « Les besoins en hébergement

tion d'hébergement ou de logement. Si l'accès à un logement ou à un hébergement est un droit, encore faut-il accompagner certains publics dans cette démarche. Pour ces derniers, il y a la volonté de mettre en place des réponses adaptées à leurs besoins tout au long de leur parcours : cela va de la prévention des ruptures jusqu'à l'accompagnement global. En trois ans, 50 projets ont été retenus dans le cadre des appels à projets de la Dihal, dont 30 sur les deux dernières années, pour un budget total de 3,2 millions d'euros. Une évaluation de ces projets a été réalisée récemment<sup>2</sup>.

## COMMENT IDENTIFIER DES PROJETS INNOVANTS ?

Cinq clés peuvent caractériser l'innovation sociale. Pour autant, elles ne permettent pas de modéliser un projet. Il s'agit de cinq clés à amorcer pour qu'un projet soit innovant, qu'il réponde à un besoin social nouveau. Le défi est bien de loger ou d'héberger tous les publics, quelle que soit leur spécificité. Cette analyse se base sur trois années d'observations réalisées plus spécifiquement à travers deux publics : les jeunes en situation de précarité et les personnes sortant de détention ou placées sous main de justice<sup>3</sup>.

### Partir des besoins locaux

L'innovation sociale est aujourd'hui reconnue et financée grâce au lancement d'appels à projets, selon la logique *top down*. Il s'agit d'une logique descendante où le projet local doit répondre aux critères fixés par le national. Exercice périlleux pour de nombreuses associations qui s'investissent parfois sur un projet qui peut ne pas être retenu. Un projet innovant dépasse le seul cadre de l'appel à projets. Expérimenter,

innover nécessite de répondre à un besoin territorialisé. D'où la nécessité de valoriser plutôt la logique *bottom up* qui incite les acteurs à coopérer afin de trouver une solution commune pour faire face à des besoins (montée progressive de jeunes refusant l'offre d'hébergement existante, des sortants de détention se retrouvant à la rue le jour de leur remise en liberté, etc.). Cette logique répond à une réelle expertise de terrain où les acteurs vont être en capacité d'évaluer les besoins et de mettre en place un montage, opérationnel et financier, souvent singulier.

### Capacité à fédérer et à mobiliser des partenaires

Un projet innovant se caractérise par sa capacité à fédérer des acteurs qui vont, à un moment donné, se réunir et coopérer pour trouver une solution commune. L'expérimentation oblige le porteur du projet à être capable de mobiliser une diversité d'acteurs. L'accompagnement social proposé dans le cadre d'un hébergement nécessite de se tourner vers l'extérieur pour une prise en charge globale (secteur médico-social, de l'emploi, culturel, etc.). L'innovation tient parfois à des partenariats exclusifs qu'il s'agit de formaliser.

### Proposer une offre alternative

Du point de vue du bénéficiaire des dispositifs d'hébergement ou de logement adapté, il y a la volonté de trouver une forme d'habitat et d'habiter alternative à l'offre déjà présente sur un territoire. Il s'agit de proposer un cadre sécurisant où la personne peut se poser après avoir effectué un passage à la rue, voire en institution. Permettre à la personne de se reconstruire est le parti pris avant de travailler le projet individuel – de quelques jours à quelques semaines. Cette pratique

vient bouleverser certaines pratiques professionnelles dans le secteur social. Par ailleurs, l'obligation de résultats n'est pas une injonction : l'accès à un logement autonome n'est pas la seule sortie « positive » possible quand on accompagne certains publics.

### S'autoriser la prise de risque

La notion de prise de risque est prégnante dans les projets étudiés. Même en difficulté ou précarisés, certains publics peuvent se voir proposer directement des solutions vers un logement. Pourquoi une personne sortant de détention ne pourrait-elle pas directement accéder à un logement ? Pourquoi un jeune « en errance » ne pourrait-il pas bénéficier d'un chez-soi sans passer par tous les dispositifs d'hébergement ? Le tout est de mettre en place un accompagnement social adapté selon les besoins de la personne. La prise de risque peut être également incarnée par la posture de l'auto-gestion où la présence de professionnels est limitée.

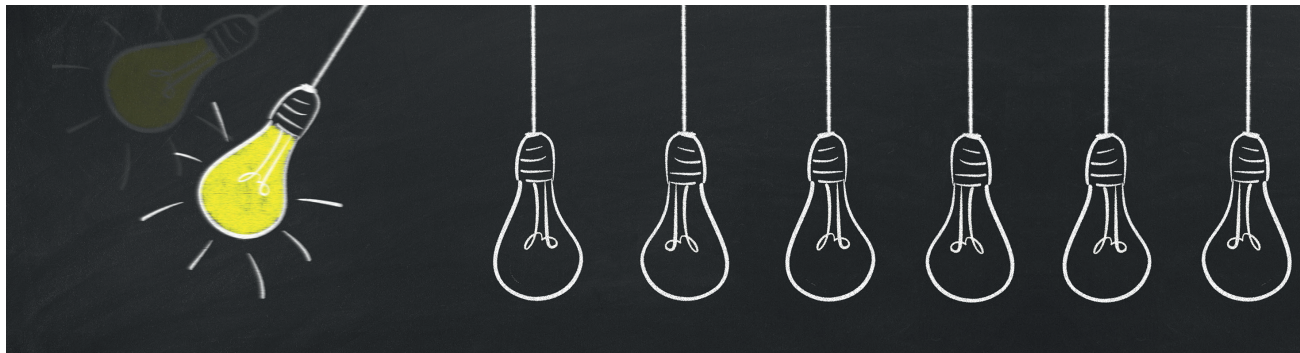
### Pérenniser les financements de projets novateurs

D'après l'Agence nouvelle des solidarités actives (ANSA) qui a évalué les appels à projets de la Dihal, seuls sept des dix-neuf projets analysés sont pérennes. Innover revient souvent à trouver de nouvelles sources de financement pérennes. Si les appels à projets peuvent permettre de monter une action, ils ne garantissent pas la stabilité de la structure à long terme. Or, l'innovation n'est pas source de certitude. Les résultats escomptés peuvent évoluer et s'adapter. Il faut ainsi faire face à un paradoxe : si, dans la plupart des cas, les actions sont nécessaires et légitimes, leur financement est incertain. ■

ou logement des personnes sortant de détention ou placées sous main de justice » ; « Améliorer l'accès au logement des jeunes : des initiatives locales aux propositions » (prochainement disponible).



**AUTEUR** Nicolas Cazenave  
**TITRE** Sociologue, chargé d'études habitat, Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema) Sud-Ouest



# RECHERCHE DÉFINITION DE L'INNOVATION SOCIALE DÉSESPÉRÉMENT

Au-delà des différentes définitions reconnues et partagées de l'innovation sociale, il convenait, en ouverture des 13<sup>es</sup> Rencontres nationales de Citoyens et Justice, de réinterroger la pluridisciplinarité des définitions, de les mettre en perspective et de les confronter à la réponse associative du secteur social dans sa réalité de terrain. Morceaux choisis.

**S**elon Corinne Buisson, philosophe, l'innovation sociale trouve des points d'ancrage dès le XVIII<sup>e</sup> siècle dans l'histoire de la philosophie de Kant et de celle des Lumières qui interrogent la tradition : réexaminer la tradition, son bien-fondé et les possibles améliorations que l'on peut y amener, c'est questionner la modernité. Face à cette tradition, il faut défendre la primauté de la raison humaine, apprendre à penser par soi-même et collectivement, connaître les raisons d'agir. En ce sens, l'innovation sociale représente un enjeu d'émancipation et de démocratisation.

D'un point de vue théorique, l'innovation sociale se réfère à des approches plurielles et de multiples définitions sont proposées (v. encadré page suivante). À ce titre Hugues Sibille, président du Laboratoire de l'économie sociale et solidaire, rappelait celle posée par la loi relative à l'économie sociale et solidaire<sup>1</sup> qui a repris la définition du Conseil économique, social et environnemental (CESE). Si une reconnaissance législative constitue une avancée, elle n'en reste pas moins « enfermante » et il est plus intéressant de repérer un faisceau d'indices qui permet d'identifier une démarche innovante. Ces

indices sont au nombre de quatre : le besoin social peu ou mal satisfait, l'implication des acteurs, une rupture par rapport à l'existant – on ne fait pas comme avant – et des impacts directs ou indirects mesurables.

D'un point de vue pratique, l'innovation sociale fait appel dans sa mise en œuvre à diverses catégories d'acteurs : les entrepreneurs, les citoyens, les pouvoirs publics et les associations. Celles-ci sont souvent les premières à rencontrer les populations les plus fragiles. Elles sont intrinsèquement concernées par l'innovation sociale et constituent, selon le Conseil supérieur de

1. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, JO du 1<sup>er</sup> août, art. 15.

## PROPOSITIONS DE DÉFINITION

Trois définitions de l'innovation sociale sont proposées par l'Avisé\* :

■ une définition générale : « une solution nouvelle à un problème social, qui soit plus efficace et durable que les solutions déjà existantes » ;

■ une définition de la Commission européenne dans son guide de l'innovation sociale qui la définit comme « le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées (produits, services et modèles) pour répondre à des besoins sociaux et créer de nouvelles relations ou collaborations sociales » ;

■ une définition opérationnelle française donnée par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) : « L'innovation sociale consiste à élaborer les réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations... Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation. »

\* [www.aveise.org](http://www.aveise.org) > « Découvrir » > « Innovation sociale » > « Innovation sociale : de quoi parle-t-on ? ».

Développer nos capacités à vivre ensemble et à traiter de manière concertée les difficultés sociales constitue sans doute une des clés de l'innovation sociale. ■

l'économie sociale et solidaire (CSESS), le plus grand laboratoire d'innovation sociale français.

### UN PHÉNOMÈNE DE MODE ?

L'ampleur des besoins sociaux non satisfaits ou leur transformation – comme la précarité énergétique –, la modification profonde des comportements suivant laquelle les personnes ne veulent plus être des bénéficiaires mais des acteurs, les finances publiques qui représentent aujourd'hui 33 % du PIB sont des questions qui génèrent de l'innovation car il y a, selon Hugues Sibille, « une nécessité à créer un nouveau monde, à promouvoir une nouvelle société »<sup>2</sup>. De fait, l'innovation sociale ne constitue pas un phénomène de mode, mais correspond de manière évidente à des mouvements de fond sur des questions durables.

Pour Olivier Huet, directeur général de l'École pratique de service social (EPSS), l'innovation sociale passe par un constat préalable, celui d'une forme de défaite de l'État qui, pour parer à des dysfonctionnements, propose aux associations de prendre le relais et d'innover. Se pose alors la question des moyens dont on peut disposer pour préparer les futurs acteurs du travail social à participer à cette mutation sans y perdre le sens de leur mission. Dans ces conditions, que peut-on mettre en place de manière concrète pour préparer les futurs acteurs du travail social ? La Sauvegarde du Val-d'Oise, l'association Espérer 95 et l'EPSS sont au cœur de quelque chose d'innovant puisqu'elles travaillent ensemble à l'articulation entre l'enseignement théorique et le rapport à la clinique<sup>3</sup>. Aussi, organiser en amont une coélaboration avec les professionnels constitue une action innovante.

L'adaptation aux besoins, la question de la relation, du décroisement sont donc au cœur des enseignements du travail social.

### FAUT-IL ÊTRE JEUNE POUR INNOVER ?

Dans le cadre de la première table ronde consacrée à la définition de l'innovation sociale, la fédération Citoyens et Justice souhaitait connaître le rapport à l'innovation des étudiants. Yann de Mont-Marin, étudiant ingénieur à Centrale Supélec, a étudié l'innovation au sens large pendant six mois au Danemark. Il a pu constater que le cloisonnement entre les milieux socioculturels y est beaucoup moins marqué qu'en France, cela générant plus d'échanges et constituant un levier pour l'innovation. Il souligne que l'innovation sociale est ce qui permet d'apporter une modification durable et que, pour cela, il faut changer les paradigmes : provoquer les changements et les rendre durables. Les étudiants sont sensibilisés à ces questions dans le cadre de leurs études et disposent de plus en plus d'outils. Les plateformes collaboratives qui mettent en lien les personnes qui veulent agir et les personnes qui ont des besoins représentent une forme d'innovation. À titre d'exemple, il cite une entreprise de l'ESS qui utilise le numérique pour former des gens non qualifiés, les personnes qui ont acquis ces compétences devenant ensuite elles-mêmes formatrices.

Pour conclure, l'innovation sociale pose la question de la réadaptation à un environnement qui bouge. Comme le soulignait Alain Régnier, préfet, ancien délégué interministériel pour l'hébergement et l'accès au logement et grand témoin de ces Rencontres, « il faut être pragmatique et produire du dissensus, il faut créer des pas de côté »<sup>4</sup>.

2. Intervention aux 13<sup>es</sup> Rencontres nationales de Citoyens et Justice, table ronde n° 1.

3. V. en p. 20 de ce dossier.

4. V. not. en p. 17 de ce dossier.



**AUTEUR** Véronique Dandonneau  
**TITRE** Juriste, chargée de projets, Citoyens et Justice

## L'INNOVATION SOCIALE : FIGURE IMPOSÉE OU CONCEPTION PARTAGÉE ?

Pouvoirs publics et associations sont-ils unis par un même dessein de transformation sociale ? Sont-ils coconstructeurs ? Les associations sont-elles des laboratoires d'idées ou des opérateurs ? Éléments de réponse.

**L'**innovation est la raison même de l'associationnisme : un besoin existe, des citoyens se regroupent pour y faire face. Ils produisent des solutions inédites dans un cadre original : un espace de citoyenneté, d'émancipation et de construction démocratique. Les associations innover sans s'en préoccuper depuis toujours. Mais l'innovation sociale devient un axe de financement à toutes les échelles territoriales et elles doivent maintenant apprendre à la valoriser. Exercice doublement difficile : comment caractériser cette innovation naturelle ? Et comment préserver leur dynamisme dans un contexte économique dégradé ?

### CONCEPTION, COCONSTRUCTION, PRESTATION : UN GLISSEMENT DE CADRE DANGEREUX

Laboratoires naturels d'idées, les associations sont à l'origine de mille innovations. Certains projets visent en eux-mêmes une

transformation de la société : le Mouvement de libération des femmes (MLF) remet en cause le patriarcat, Attac s'attaque à l'ordre économique. Les conditions d'émergence de ces actions sont elles-mêmes innovantes, permettant la capacitation de citoyens concernés par les maux qu'ils dénoncent. Ce sont les usagers de drogues regroupés au sein d'Autosupport des usagers de drogue (ASUD) qui ont permis l'apparition de la réduction des risques, Aides et Act Up qui ont fait entendre la voix des malades dans la prise en charge médico-sociale du VIH.

Les associations développent une double expertise : du terrain, chacune dans son domaine, et des territoires par un ancrage local et une réponse au plus près des besoins. Il n'est pas rare que les pouvoirs publics s'emparent de leurs initiatives, les transformant en politiques publiques comme avec les auxiliaires de vie imaginées par l'Association des paralysés de France ou le service civique inventé par Unis-Cité.

### REVERS DE LA MÉDAILLE : LA PROPAGATION DE L'INITIATIVE N'EST PAS SANS DANGER

Un danger plane sur les modalités de financement et de contrôle des services créés tout d'abord. Les associations se trouvent ainsi confrontées à de nouveaux cadres : contraintes budgétaires, révision générale des politiques publiques (RGPP), paiement à l'acte, avalanche de tâches gestionnaires.

Un danger de dépossession existe également : à qui appartient l'innovation sociale ? La question peut paraître incongrue, l'objectif étant de dupliquer, changer d'échelle, transformer en profondeur. Elle est pourtant sensible quand la recherche et développement (R&D) est supportée sur des fonds propres de plus en plus difficiles à constituer pour des associations soumises aux appels d'offres ou victimes d'une interprétation pour le moins étriquée de la non-lucrativité – qui n'empêche en rien de faire des résultats, seulement de les partager.

### L'INNOVATION SOCIALE COMME LEVIER DE FINANCEMENT

Le phénomène d'appropriation par la puissance publique d'initiatives associatives témoignait d'abord d'une certaine reconnaissance. Avec les années 1980 et l'essor du libéralisme, l'État maître d'ouvrage et maître d'œuvre se transforme en donneur d'ordres. C'est l'émergence de la « nouvelle gestion publique », niant toute différence de nature entre gestion publique et privée, qui survalorise le souci de rationaliser la dépense publique et le développement d'une culture du résultat mesuré à partir d'indicateurs de performance. On assiste à un désengagement progressif de l'État, recentré sur

quelques priorités, accentué par le mouvement de décentralisation.

Peu à peu, l'innovation s'impose, sans doute pour son potentiel de développement économique, et devient un levier de financement. Quelle est la visée politique à l'œuvre : un reconditionnement de l'accès aux financements publics ? Une ringardisation des acteurs sommés de s'en saisir pour être reconnus et financés ? Et quelle est la vision de long terme : innover au détriment des solutions ayant fait leurs preuves ? Comment prendre le temps d'observer les usages, l'appropriation des solutions proposées, l'articulation des pratiques ?

C'est dans ce contexte qu'apparaissent les contrats à impact social, nouvelle modalité de financement du social. Lancé en mars 2016 par la secrétaire d'État en charge de l'Économie sociale et solidaire, ce système est destiné à « mener des programmes innovants, de prévention sociale, pour apporter des réponses nouvelles à des défis tels que l'exclusion, les addictions ou bien encore la dépendance »<sup>1</sup>.

Une autorité publique définit les objectifs d'une politique sociale. Un « organisme financier intermédiaire » – c'est-à-dire une banque (qui se rémunère) – collecte des fonds auprès d'investisseurs souhaitant s'impliquer dans un investissement social mais rentable. Outre-Manche et outre-Atlantique, ce sont Goldman Sachs, Merrill Lynch, la Fondation Rockefeller qui ont ouvert la voie... Ce sont ces investisseurs qui déterminent les indicateurs de résultat de l'opération financée. L'opérateur chargé de la mise en œuvre, qu'il soit lucratif ou non, se trouve en situation de pure sous-traitance. Néanmoins, les trois arguments présentés à l'appui de cette innovation paraissent simples, voire simplistes :

■ face à la pénurie d'argent public, mobilisons des ressources privées. On pourrait considérer que la plus grande innovation serait sans doute ici de lutter sérieusement contre l'évasion fiscale, mais le projet serait vraisemblablement de plus longue haleine ;

■ limitons les risques financiers supportés par la puissance publique en ne payant que si les objectifs sont atteints. On passe ici sous silence le fait que quand la puissance publique finit par payer, elle supporte des intérêts conséquents pour rémunérer inves-

d'efficacité ou d'efficience de la dépense. Au contraire, en la matière, le rapport au Sénat sur les partenariats public-privé de juillet 2014 pointe des « bombes à retardement » pour les finances publiques<sup>2</sup>.

Si le ministre de l'Économie de l'époque, en appui au projet, estimait que « ce qui est le plus efficace économiquement est presque toujours le plus juste socialement », il est ici permis, au contraire, de redouter que la prestation et la concurrence écrasent définitivement la coopération entre experts de terrain

“ Les associations **innovent sans s'en préoccuper depuis toujours**. Mais l'innovation sociale devient un axe de financement à toutes les échelles territoriales et elles doivent maintenant apprendre à la valoriser. ”

tisseurs et intermédiaires. Mais surtout, on oublie ce qu'il advient si les objectifs ne sont pas atteints. Si le projet de lutte contre la récidive des sortants de prison ainsi financé en Angleterre, par exemple, ne répondait pas aux objectifs fixés, arrêterait-on de prévenir la récidive ? Qui en supporterait le coût une fois les investisseurs privés repliés sur des actions plus rentables ?

■ dernier argument avancé : faisons des économies. Mais rien n'a jamais prouvé la supériorité du privé sur le public en termes

et puissance publique, que les dépenses sociales soient remplacées par la recherche d'un investissement social rentable et le social par l'impact social. L'appel à projets a malgré tout reçu plusieurs réponses qui méritent d'être suivies de près. Mais en attendant d'en tirer les leçons, les associations peuvent légitimement se sentir dans la peau du Petit Chaperon rouge et entendre raisonner ces paroles : « Mère-Grand, comme tu as de grandes dents ! – C'est pour mieux te manger mon enfant ! » ■



**AUTEUR** Béatrice Delpech  
**TITRE** Cadre dirigeante de l'ESS, militante associative

1. Présentation et appel à projets consultables sur [www.economie.gouv.fr/contrat-impact-social](http://www.economie.gouv.fr/contrat-impact-social) ; v. égal. E. Durquety, A. Baudet, JA n° 537/2016, p. 43 ; JA n° 544/2016, p. 18 ; T. Guillois, JA n° 544/2016, p. 48.  
2. Sénat, rapp. d'information n° 733, 16 juill. 2014.

# L'INNOVATION SOCIALE AU CŒUR DE L'ACTION DE LA PJJ

La Direction de la protection judiciaire de la jeunesse et le secteur associatif habilité s'appuient l'un sur l'autre et leur confiance mutuelle favorise l'esprit d'innovation sociale. Une charte des engagements réciproques, signée le 30 janvier 2015, témoigne d'une démarche participative de la DPJJ.

**L**a Direction de la protection judiciaire de la jeunesse (DPJJ) intervient chaque année au bénéfice d'environ 138 000 jeunes en matière pénale (60 %) ou civile (40 %) – essentiellement des mesures d'investigation. Une décision de justice prononce à leur égard une mesure de milieu ouvert<sup>1</sup> (51 %), une mesure d'investigation éducative (45 %) ou un placement (4 %). Les associations du secteur associatif habilité (SAH) prennent en charge près d'un tiers de ces jeunes sur financement du ministère de la Justice, 4 % faisant l'objet d'interventions croisées avec le secteur public. Historiquement, la protection de l'enfance – et, avec elle, la prise en charge des jeunes délinquants – s'est développée grâce aux associations au début du xx<sup>e</sup> siècle. Aujourd'hui, la complexité des situations des jeunes et la variété des contextes territoriaux interdisent à l'administration de prétendre assumer seule toutes les prises en charge : les juges des enfants ont besoin, tant en assistance éducative qu'en matière pénale, de la

diversité et de la souplesse du tissu associatif. Il s'agit, comme le dit très justement Philippe Meirieu au sujet du diplôme universitaire « Adolescents difficiles », de « cesser de juxtaposer des interventions disparates, mais bien d'engager des relations de partenariat authentiques entre différents professionnels ayant – ou devant construire – des préoccupations et des actions communes »<sup>2</sup>. Cette complémentarité, en elle-même source d'innovation sociale, a permis, dans un contexte de confiance mutuelle, une évolution des relations entre les deux secteurs.

## UNE COMPLÉMENTARITÉ SOURCE D'INNOVATION SOCIALE

### S'associer pour innover

La complémentarité entre le secteur public (SP) et le SAH permet d'échanger les expériences, de diversifier l'offre de services, de garantir un meilleur maillage territorial et de mettre en commun les compétences

pour mieux individualiser la prise en charge d'un public adolescent parfois en très grande difficulté. Elle concilie initiative associative et commande publique par la coconstruction de projets, mécanisme de contractualisation entre les pouvoirs publics et les associations. Elle permet de décloisonner les acteurs afin de fixer ensemble des objectifs communs, de mettre en œuvre des expertises complémentaires ou encore de mutualiser des ressources. Par exemple, le service territorial de milieu ouvert d'Épinal et la Sauvegarde vosgienne<sup>3</sup> proposent conjointement une plus grande variété d'activités de préparation à la vie professionnelle au profit d'un public mixte de jeunes pris en charge par la PJJ, l'aide sociale à l'enfance et les services d'insertion. La démarche d'insertion peut ainsi perdurer au-delà de la mesure judiciaire.

La complémentarité ouvre également des prises en charge à des jeunes qui n'y auraient pas eu accès : en Auvergne, une plateforme de remobilisation sur l'insertion construite par la PJJ, l'Éducation nationale, les missions locales et plusieurs associations locales<sup>4</sup> met à disposition des jeunes de milieux ruraux des possibilités d'hébergement temporaire pour bénéficier de stages dans des communes éloignées. Elle permet d'identifier et de prendre en charge des besoins auparavant non couverts. Ainsi, à Toulouse, le projet ISIS<sup>5</sup> offre une scolarisation à l'emploi du temps aménagé et une sensibilisation préprofessionnelle à des jeunes placés sous main de justice et qui présentent des besoins spécifiques en matière médico-sociale. De telles prises en charge, conçues sur le mode de l'expérimentation, peuvent être pérennisées, comme l'a été l'internat socio-éducatif médicalisé pour adolescents (Isema), ouvert à titre expé-

1. Par exemple, liberté surveillée, réparation, suivi de l'exécution de peine.

2. P. Meirieu, « Le partenariat : usine à gaz ou levier pour l'action ? », [www.cafepedagogique.net](http://www.cafepedagogique.net).

3. Expérimentation de la direction territoriale Vosges, Meuse, Meurthe-et-Moselle et de la direction inter-régionale Grand-Est dans le cadre de la note d'orien-

tation NOR : JUSF1423190N du 30 septembre 2014 de la DPJJ sur la continuité des parcours éducatifs.

4. Association pour la sauvegarde de l'enfant à l'adulte de la Haute-Loire, association Six-Trois, association

Armée du Salut du Chambon-sur-Lignon, association Avenir Insertion, association la Croix-Marine.

5. Individualisation et soutien à l'insertion et à

la scolarité. Conçu entre l'Éducation nationale, l'Agence régionale de santé (ARS) et la PJJ, avec le concours d'instituts thérapeutiques éducatifs et pédagogiques associatifs, ce projet fait l'objet d'une expérimentation dans le cadre de la note d'orientation du 30 septembre 2014 (préc.).

mental par la Sauvegarde de l'Eure-et-Loir pour prendre en charge, selon des méthodes nouvelles, des adolescents dont les grandes difficultés mettent les institutions à l'épreuve<sup>6</sup>.

### Se donner les moyens de l'inventivité

Pour retrouver des marges de manœuvre à l'égard des jeunes les plus en difficulté, notamment en matière de placement, une attention particulière et un soutien actif de l'administration auprès du SAH sont nécessaires. Par exemple, la direction interrégionale Centre-Est a remobilisé des places dans les établissements associatifs qui n'accueillaient plus que des mineurs au titre de l'aide sociale à l'enfance (ASE). En 2015, elle a signé des conventions de paiement au douzième (dotation globalisée), instauré des conférences budgétaires entre établissements et directions territoriales, ouvert un espace institutionnel d'échange de pratiques et d'accompagnement. Cette nouvelle dynamique a notamment permis, au sein de la direction territoriale des deux Savoie, de développer l'offre de placement en réservant trois places d'accueil d'urgence dans trois établissements distincts, trois places d'accueil préparé dans trois autres établissements et une place d'accueil d'urgence et individualisé dans un centre éducatif renforcé (CER).

### REPENSER LES RELATIONS DE L'ADMINISTRATION AVEC LE SECTEUR ASSOCIATIF

Se tenir à distance d'une logique de donneur d'ordres a conduit la DPJJ à repenser ses relations avec les associations dans un paysage complexe puisque coexistent de

fortes associations avec d'autres qui ne gèrent qu'un seul service, que certaines exercent des mesures judiciaires alors que d'autres n'interviennent qu'au soutien d'une prise en charge. La DPJJ a ainsi choisi de favoriser l'autonomie des petites associations et de s'inscrire dans une dynamique plus participative avec les grandes fédérations du SAH.

### Charte des engagements réciproques

La DPJJ a instauré avec les quatre grandes fédérations associatives<sup>7</sup> une dynamique de travail : rencontres régulières sur les missions et le budget, consultations sur les projets de textes, participations à des groupes de travail pour développer une réflexion conjointe. Des conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO) assorties de subventions ont été élaborées et des réunions régulières ont eu lieu entre les directions interrégionales de la PJJ et les correspondants régionaux des fédérations sur la déclinaison régionale des thématiques abordées avec les échelons nationaux.

La signature, le 30 janvier 2015, d'une charte d'engagements réciproques entre la DPJJ et ces quatre fédérations a donné un élan supplémentaire à cette démarche participative. Elle énonce un corpus de valeurs et de principes d'action partagés qui seront mis en œuvre nationalement et localement.

### Développement de la qualité des prises en charge

La DPJJ développe les CPO avec de nombreuses associations du secteur non habilité qui proposent des activités éducatives ou sociales et acceptent d'y accueillir nos publics<sup>8</sup>. Elle encourage également la conclusion de telles conventions, qui soutiennent et renforcent le tissu associatif en lui offrant une meilleure sécurité de fonctionnement à l'échelon régional.

En conclusion, si l'innovation sociale est au cœur de l'ADN des associations, elle est également inscrite dans les gènes de la DPJJ et dans l'histoire de la justice des mineurs. Pour rappel, l'éducation surveillée est née de la capacité des politiques, au sortir de la Seconde Guerre mondiale, à mettre en œuvre une nouvelle philosophie de la prise en charge de la délinquance juvénile, avec peu de moyens et dans un contexte social très difficile, en fédérant les engagements des juges, de l'administration et des associations. La démarche participative de la DPJJ, qui suppose que chaque acteur reconnaisse l'autre sans vouloir s'y substituer, procède d'un engagement citoyen qu'elle souhaite également transmettre aux jeunes pris en charge. C'est en effet de la cohérence des adultes que peut naître la confiance qui les aidera à trouver une place contributive dans la société. ■



**AUTEUR** Muriel Eglin  
**TITRE** Sous-directrice des missions de protection judiciaire et d'éducation, Direction de la protection judiciaire de la jeunesse (DPJJ)

6. L'Isema s'appuie sur une charte d'engagements signée entre l'association, le président du conseil départemental, le préfet et le ministère de la Santé. Il fonctionne selon l'approche interactionnelle et stratégique de l'école de Palo Alto et fait l'objet d'un

travail permanent d'accompagnement, de formation et de supervision clinique réalisé avec le soutien de l'Institut Gregory-Bateson de Liège, en Belgique.  
7. Citoyens et Justice, la Cnape, la Fédération nationale des services sociaux spécialisés (FN3S) et l'Uniojss.

8. Par exemple, l'association Foot citoyen, l'Union nationale sportive Léo-Lagrange (UNSL) ou l'association Edmond Michelet-Henri Bailly qui organise chaque année une manifestation sportive ouverte aux jeunes de la PJJ et des associations de prévention, le Challenge Michelet.

# L'INNOVATION : UN RISQUE POUR L'ASSOCIATION ?

Les travaux de prospective de la Fonda ont mis en évidence l'émergence d'un nouveau paradigme de l'action collective : la communauté d'action<sup>1</sup>. Il y a là l'empreinte de la matrice associative sur les formes émergentes de l'action collective. Mais si cette tendance offre de nouvelles opportunités à l'innovation associative, elle appelle de nouvelles mutations de l'institution associative elle-même.

**L**a relation entre les associations et les acteurs publics reste hautement paradoxale. L'extension de la forme partenariale prise par les politiques publiques consolide la légitimité de l'association comme matrice de l'action collective et ouvre donc de nouvelles perspectives aux associations déjà présentes dans le champ des politiques publiques, comme celles du réseau Citoyens et Justice<sup>2</sup>. Mais, parallèlement, l'évolution des normes de l'action administrative, sous l'influence de la nouvelle gestion publique (gestion par projet, mise en concurrence, justification maniaque des dépenses), semble devoir saper chaque jour la relation de confiance sans laquelle il ne saurait y avoir de partenariat. La mise en exergue de l'innovation sociale pourrait donc bien être le moyen consensuel de sortir de ce paradoxe : en changeant simultanément les façons d'agir, le cadre institutionnel et les modes de financement, autrement dit l'ensemble des règles du jeu, on tenterait de sortir d'un faisceau de contraintes dont chacun sent bien qu'il paralyse inexorablement la capacité d'agir des uns et des autres.

Le choix de l'innovation peut être dicté par la prise de conscience de la radicalité des mutations qui affectent simultanément tous les niveaux de la société et par la volonté d'anticiper les effets de ces mutations. C'est le sens même de la démarche prospective animée par la Fonda. Le risque inhérent à cette démarche est celui de la fuite en avant : lorsque l'administration commence à lancer des appels à projets pour financer l'innovation sociale, on ne serait pas étonné de voir certains adopter une démarche innovante dans le seul espoir de boucler une fois de plus leur budget. C'est avec un mélange toujours instable d'audace et de lucidité qu'il convient de célébrer les vertus de l'innovation sociale, attitude à adopter ici à propos des communautés d'action.

## ORIGINE DES COMMUNAUTÉS D'ACTION

Les communautés d'action sont le fruit d'une démarche par laquelle des individus appartenant à des institutions, des groupes ou des métiers différents entreprennent

d'agir ensemble sur un objectif défini en commun tout en conservant la diversité de leurs identités. On peut aussi parler de stratégie d'impact collectif<sup>3</sup>, mais cette expression est trop désincarnée pour traduire la dimension humaine, l'envie de faire ensemble que l'on ressent dans ces communautés. Le terme de « communauté » est d'un usage délicat en français à cause de sa connotation ethnique et religieuse. Mais la communauté est un fait anthropologique essentiel : elle désigne le périmètre dans lequel les individus peuvent, pour agir, établir de manière pragmatique des relations de confiance. Les collectifs, les réseaux, les centres de ressources, les laboratoires, les communautés numériques, les pôles de compétitivité, les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) sont autant de variétés de communautés d'action. Il est donc intéressant d'examiner ce qui les rapproche et ce qui les distingue des associations.

## COMMUNAUTÉS D'ACTION ET ASSOCIATIONS : POINTS COMMUNS ET DIVERGENCES

La mise en commun est indéniablement le même geste originaire de l'association et de la communauté d'action, mais, très vite, la logique institutionnelle qui ordonne cette mise en commun diverge.

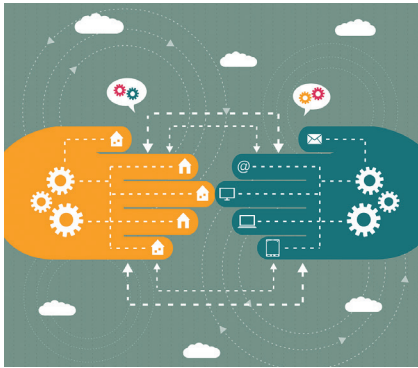
Bien que la loi de 1901<sup>4</sup> n'ait pas créé d'autre cadre juridique à l'association que la référence aux principes généraux du droit civil, celle-ci n'a cessé de se développer comme un fait essentiellement politique, adoptant le vocabulaire et les procédures des institutions publiques : l'assemblée générale est une communauté d'appartenance « souveraine », attestée par l'adhésion et la cotisa-

1. Y. Blanc, in dossier « Pouvoirs publics et associations – Le 2<sup>e</sup> temps de la Vallis », JA n° 533/2016, p. 17 ; v. égal. B. Engelbach, JA n° 542/2016, p. 43.

2. V. par exemple dossier « Politiques pénales – Les associations sortent de l'ombre », JA n° 507/2014, p. 17.

3. F. Hanleybrown, J. Kania, M. Kram, « Canaliser le changement : comment réussir l'impact collectif », *Stanford Social Innovation Review*, non datée.

4. L. du 1<sup>er</sup> juill. 1901 relative au contrat d'association, JO du 2.



© hollymolly

tion ; le conseil d'administration est élu et exerce son pouvoir sur le mode de la démocratie représentative ; le bureau est investi des fonctions exécutives. Ce modèle, pour être dépourvu de base juridique explicite, ne s'en est pas moins imposé avec les encouragements constants de l'administration, qui exige désormais de pouvoir vérifier que l'association qu'elle subventionne connaît un « fonctionnement démocratique ». L'architecture inspirée des institutions politiques structure donc largement l'univers associatif.

La communauté d'action obéit quant à elle à une logique radicalement différente. Elle décide de manière purement instrumentale de quelle structure juridique elle se dotera éventuellement : association, groupement d'intérêt public (GIP), société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) ou fondation territoriale. Elle a ses fondateurs

et ses parties prenantes, ses comités de pilotage et ses groupes de travail, elle peut avoir recours à des fiers de confiance pour réguler sa gouvernance. Son activité est essentiellement stratégique : la feuille de route y joue le rôle qui est celui des statuts dans l'association et si le besoin se fait sentir d'invoquer des principes ou de proclamer des valeurs, la communauté d'action se dotera volontiers d'une charte pour accorder plus de poids politique aux valeurs éthiques qu'aux règles juridiques. À bien des égards, la communauté d'action traduit en actes ce

que la société attend désormais de la démocratie : moins le fait d'exprimer une opinion et d'être représenté que celui de développer le pouvoir d'agir.

## UN MOUVEMENT DE DESTRUCTION CRÉATRICE

L'émergence des communautés d'action ne résulte ni d'un programme politique ni d'un acte de foi ; c'est la compréhension pragmatique du monde dans lequel nous vivons qui nous pousse à agir ainsi. L'audace invite à aller de l'avant, mais la lucidité oblige à constater que ce paradigme pourrait accélérer le déclin d'institutions associatives déjà fragilisées par les mutations de l'engagement bénévole, par la crise des finances publiques, par la dynamique du modèle entrepreneurial... En d'autres termes, si la vitalité de l'innovation sociale ouvre au fait associatif de nouvelles perspectives de développement, celles-ci pourraient bien amener les acteurs associatifs à consentir – et si possible à anticiper – des mutations radicales de leur identité et de leur organisation, la première s'étant, depuis un siècle, presque toujours matérialisée dans la seconde. Il ne tient qu'à nous de faire de ce mouvement de destruction créatrice le ferment de la transition institutionnelle et démocratique dont nous ressentons la nécessité. Mais il faudra le faire, aux antipodes du principe de précaution, en assumant le principe du risque légitime. ■



AUTEUR **Yannick Blanc**  
TITRE **Président de la Fonda**

Article extrait de Jurisassociations n° 547 du 1er novembre 2016. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Editions Dalloz - www.juriseditons.fr



## LES ALLIANCES AU SERVICE DE L'INNOVATION ASSOCIATIVE

69 % des Français, 86 % des responsables associatifs et 81 % des dirigeants d'entreprise déclarent que les alliances sont source d'innovation pour lutter contre les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi<sup>1</sup>. L'innovation associative peut être le moteur de cette dynamique.

« **N**ous avons collectivement un devoir d'alliances », soulignait Brigitte Giraud, vice-présidente du Mouvement associatif, lors de la conférence « Alliances & Innovations » au Conseil économique, social et environnemental (CESE)<sup>2</sup> à l'occasion du lancement du référentiel sur le « modèle d'investisseur sociétal »<sup>3</sup> en 2015. Un an après, les

13<sup>es</sup> Rencontres nationales de Citoyens et Justice de juin 2016 en a précisé les contours.

### HISTOIRE D'UN MOUVEMENT RÉCENT

Il n'est pas anodin que le réseau associatif Citoyens et Justice invite à se questionner sur les alliances en matière d'innova-

tion associative. En 2009, à l'époque de la « préhistoire » de la coconstruction du bien commun en France, le ministère de la Justice a pris l'initiative de réunir les cinq grandes fédérations connues de la Justice ainsi que le ministère en charge de la Vie associative pour réfléchir à huis clos sur les partenariats avec les entreprises. Invité à coanimer la session, Le RAMEAU a mobi-

1. Comis-OpinionWay, études de l'Observatoire des partenariats PHARE-Citoyens, PHARE-Associations et PHARE-Entreprises, 2015 ; dossier « Associations + Entreprises – Un mariage pour tous », JA n° 537/2016, p. 15.

2. Le RAMEAU, actes du colloque du 9 juin 2015 « Alliances & Innovations », 2015.

3. Le RAMEAU, présentation du référentiel « modèle d'investisseur sociétal », 2015.

lisé la Fondation pour l'enfance pour témoigner de la valeur ajoutée de leur partenariat avec Mitsubishi Electric. Cette alliance consistait à soutenir les associations innovantes, lauréates des Prix de la Fondation pour l'enfance. Sa spécificité tenait dans le fait qu'il s'agissait de financer de l'ingénierie d'accompagnement pour aider l'association à valoriser son projet. Ce mode de soutien à l'innovation associative était particulièrement novateur à cette époque. À ce titre, Denis L'Hour déclarait : « Le potentiel est immense, mais que de chemin à parcourir pour relever ce défi ! » Sept ans après, Le RAMEAU est heureux de pouvoir témoigner qu'une grande partie de cette route est maintenant réalisée et que nous sommes en marche pour réussir collectivement ce challenge.

### TROIS ENSEIGNEMENTS SUR L'INNOVATION ASSOCIATIVE

Les travaux de recherche du RAMEAU ont permis de qualifier les spécificités de l'innovation associative ainsi que de souligner les apports des associations dans le processus d'innovation.

Le premier enseignement à tirer est le suivant : tant dans leur capacité d'expérimentation incrémentale préalable à la modélisation que dans le déploiement par irrigation plutôt que par développement, les associations d'intérêt général ont incontestablement une forme de recherche et développement (R&D) sociétale particulièrement adaptée à un contexte de profondes mutations qui nécessite souplesse et adaptation permanente. De plus, leur connaissance des personnes et des territoires grâce à leurs actions de proximité leur permet de capter les « signaux faibles » et leur approche

empirique facilite l'expérimentation rapide de solutions adaptées aux nouveaux besoins. Cette capacité d'innovation commence à être de mieux en mieux reconnue tant par les acteurs publics que privés, même si elle n'est pas encore toujours soutenue à sa juste valeur.

Le deuxième enseignement est la complexité pour porter un projet d'innovation, de son idée à son déploiement. Outre le temps nécessaire dont il faut prendre conscience – les plantes ne poussent pas plus vite en tirant dessus ! –, les étapes d'innovation nécessitent des moyens, mais surtout des compétences différentes selon les moments. C'est la capacité des associations à mobiliser des énergies différentes qui les rend profondément adaptées à une R&D de terrain. Il convient, tout d'abord, d'impliquer des personnes aux profils divers. Mais cela ne suffit pas : il faut aussi engager une dynamique partenariale avec de nombreuses organisations complémentaires. Autres associations, acteurs publics, monde académique et entreprises deviennent progressivement les partenaires du projet d'innovation. Face à la complexité des défis, il n'est plus possible d'innover seul. Cette capacité d'alliances permet une réelle reconnaissance de la valeur de l'innovation associative. Les expérimentations du RAMEAU sur le changement d'échelle montrent que seules les associations qui ont compris la puissance des partenariats stratégiques parviennent non seulement à partager leurs innovations, mais surtout à avoir un réel effet de levier sur les besoins auxquels leurs projets associatifs les invitent à répondre.

Le troisième enseignement est que pour réussir à réellement impacter l'écosystème et pour accroître son utilité sociétale, il est nécessaire de prendre en compte une

triple articulation : l'interpénétration des domaines, la cohérence entre les territoires et la dynamique partenariale multi-acteurs. Une vision systémique des besoins et une compréhension fine de la place de chacun des acteurs pour y répondre permettent d'inventer des solutions à l'ampleur des défis de ce début de XXI<sup>e</sup> siècle.

### LE MOUVEMENT EST EN MARCHÉ SUR LES TERRITOIRES

La bonne nouvelle est que la dynamique est clairement enclenchée. C'est sur les territoires qu'elle s'incarne et s'observe le mieux. Même si elle est loin d'être la seule, la relation entre les associations et les entreprises est sans doute la plus symbolique car la plus récente. En 10 ans, nous sommes passés de l'ignorance, voire de la suspicion, à la coconstruction<sup>4</sup>. C'est aujourd'hui 38 % des associations (53 % pour les associations employeuses) et 37 % des entreprises qui sont engagées dans une relation partenariale<sup>5</sup>. C'est encourageant, même si la comparaison internationale rappelle que c'est deux fois moins que les associations et les entreprises belges<sup>6</sup> !

Pour mieux reconnaître la capacité d'innovation associative et pour la valoriser, l'engagement des personnes d'horizons divers ainsi que la mobilisation de partenariats multi-acteurs sont de réels leviers. Plus que pour simplement apporter des ressources humaines et financières supplémentaires, il s'agit d'inventer ensemble les solutions plus solidaires, équitables et durables. Depuis l'invitation du ministère de la Justice en 2009, la route est déjà bien engagée. Réjouissons-nous car nous sommes collectivement en chemin pour poursuivre et accélérer cette dynamique ! ■

4. V. *Biens communs : vers la fin des arrogances !*, ouvrage collectif sous la direction de C.-B. Heidsieck, hors-série « Juris associations », Éditions Juris / Dalloz, déc. 2016, à paraître.

5. Comisis-OpinionWay, études de l'Observatoire des partenariats PHARE-Citoyens, PHARE-Associations et PHARE-Entreprises, 2015 ; dossier

« Associations + Entreprises – Un mariage pour tous », JA n° 537/2016, p. 15, préc.  
6. Étude I-propeller pour The Shift sur les relations partenariales en Belgique, 2016.



AUTEUR Charles-Benoît Heidsieck  
TITRE Président-fondateur du RAMEAU

## REGARDS CROISÉS

# PARTENARIAT ENTRE ASSOCIATION ET ENTREPRISE : UNE VOLONTÉ D'ESSAIMER

**A**lcoa est une entreprise qui fabrique des produits de haute technologie tels que des produits et des systèmes architecturaux en aluminium, des fixations et des systèmes d'assemblage, notamment destinés à l'industrie aéronautique. Espérer 95<sup>1</sup> est une association de réinsertion sociale engagée depuis 37 ans dans la lutte contre l'exclusion et la prévention de la récidive au service des personnes qui la sollicitent. Elle agit dans le but de faciliter leur insertion sociale et professionnelle ainsi que l'accès et l'expression de leurs droits. À l'occasion d'une interview réalisée par Véronique Dandonneau<sup>2</sup>, les directeurs généraux de ces deux structures reviennent sur leur partenariat mis en place.

## Comment s'est faite la rencontre entre Alcoa et Espérer 95 ?

Olivier Boudara, directeur général d'Alcoa Cergy. Un salarié, tous les matins en allant travailler, passait à côté de personnes qui semblaient dans le besoin. Il a été curieux de savoir de qui il s'agissait et comment il pouvait leur venir en aide. Marie Piterek, notre directrice des ressources humaines, s'est mise en contact avec Espérer 95 pour en savoir plus sur ce lieu d'accueil voisin et tout a commencé comme cela. Notre

groupe a cette volonté d'ouvrir les yeux sur les communautés que l'on côtoie. Pourquoi Espérer 95 ? Parce que c'est à côté de chez nous, à deux pas de notre entreprise. Il nous était absolument impossible de se dire que ce n'était pas grave : on passe devant ces gens tous les jours pour aller à la cantine et on fait comme s'ils n'existaient pas. On n'était pas sûrs de pouvoir apporter une aide quelconque, mais ce que l'on savait, c'est que l'on s'efforceraient d'essayer.

Christian Fournier, directeur général d'Espérer 95. L'entrée en relation avec les entreprises se traduit souvent par des demandes de financement. Avec Alcoa Cergy, nous avons souhaité faire autrement et prendre le temps de faire connaissance. Au fil des mois, le dialogue s'est instauré et la première initiative a été de présenter nos actions aux salariés de l'entreprise. Le directeur de l'hébergement social a rencontré une trentaine de salariés intéressés et leur a présenté l'accueil de nuit et le public auprès de qui nous intervenons. En filigrane, il y avait ce souhait de salariés de s'engager dans une action bénévole ; de là, les choses se sont enclenchées. Ils ont décidé de s'engager à raison d'un lundi par semaine pour venir sur le lieu d'accueil, prendre du temps, partager avec les personnes hébergées

la préparation des repas. Cela se passe dans une belle ambiance puisque la plupart des personnes que nous accompagnons ont pour principale difficulté d'être seules, en rupture relationnelle.

## Concrètement, en quoi consiste le partenariat entre Alcoa et Espérer 95 ?

O.B. Très généralement, les bénévoles préparent le repas avec certains des accueillis, qui sont de fins cuisiniers, et ensuite dînent avec eux. Les bénévoles parlent simplement avec eux, comme s'ils étaient des gens intégrés à la société au même titre que nous. Le premier contact a été un peu difficile. Il y avait comme un sentiment de honte. Ce n'était pas évident de les aborder sans avoir l'impression d'être indélicat ou de les vexer. Il fallait y aller à tâtons. Avec le temps, un côté plus naturel s'est installé parce que les bénévoles sont connus et qu'une certaine amitié et un lien social se sont créés. Nous sommes là en tant qu'individus parce que c'est une cause à laquelle nous croyons. Cela nous affecte de savoir qu'il y a des gens dans la rue, cela nous affecte de savoir qu'il y a des gens qui ne mangent pas alors que d'autres en ont plus qu'ils n'en ont besoin. C'est une façon

1. Espace social pour l'éducation, la réinsertion et la réflexion.

2. Chargée de projet, Citoyens et Justice.



**OLIVIER BOUDARA**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ALCOA CERIGY

**“Pourquoi une entreprise s’engage ? On a besoin de créer un état d’esprit positif. On mobilise plus facilement ses collaborateurs autour de causes extérieures que sur les causes propres à l’entreprise.”**

de participer au rééquilibrage des choses et cela nous paraît essentiel.

#### **Qu’est-ce que cela a changé dans le quotidien des personnes accueillies ?**

C.F. L’arrivée d’Alcoa a bouleversé beaucoup de choses et la présence des bénévoles est devenue une nécessité. Les personnes accueillies s’expriment sur cette présence : « On est des êtres humains comme les autres. Avant, on nous prenait pour des clochards, des gens méprisables, mais maintenant, on discute, on mange ensemble, même avec le directeur d’Alcoa. » Vous imaginez comme ces deux mondes sont différents. Ces mêmes personnes considérées comme venant d’un autre monde viennent manger avec les accueillis, discuter, jouer, donner de leur temps. Depuis que les bénévoles d’Alcoa sont là, il y a beaucoup plus de convivialité, de joie, de contacts, de chaleur humaine globalement partagée, et beaucoup moins d’incidents, de violences. Un sentiment d’appartenance à un même groupe s’est développé.

#### **Quelles ont été les motivations d’Alcoa auprès d’Espérer 95 ?**

O.B. Pourquoi une entreprise s’engage ? On a besoin de créer un état d’esprit positif.

**CHRISTIAN FOURNIER**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ESPÉRER 95

**“Ce qui m’intéresse dans ce partenariat, c’est de partager nos problématiques. Je pense que cette action permet de développer une responsabilité citoyenne de l’entreprise et, sûrement, de la construire de manière différente.”**

On mobilise plus facilement ses collaborateurs autour de causes extérieures que sur les causes propres à l’entreprise. De plus, le cadre de l’entreprise a permis, aux dires des bénévoles, de pouvoir s’investir alors même qu’ils ne l’auraient pas fait en dehors de ce contexte.

#### **Pensez-vous que cette action est innovante ?**

O.B. Je ne sais pas si c’est innovant. En tout cas, ce que j’espère, c’est que ce ne soit pas un cas isolé et que cela puisse essaimer. Ce qui est important, c’est surtout de casser les *a priori* sur « l’entreprise, c’est l’entreprise, elle est là pour faire du business ; les associations, elles, s’occupent des gens en difficulté ». Mon sentiment en tant que bénévole et en tant que chef d’entreprise, c’est que tout le monde y trouve son compte, et très largement.

C.F. Ce qui m’intéresse dans ce partenariat, c’est de partager nos problématiques. Ce sont souvent les associations qui sont en première ligne et qui portent des problématiques sociétales lourdes. Que des salariés acceptent d’intégrer un lieu de ce type-là et de partager des problématiques qui sont parfois prégnantes permet effectivement à

l’entreprise de s’approprier ces débats sociétaux. Je pense que cette action permet de développer une responsabilité citoyenne de l’entreprise et, sûrement, de la construire de manière différente. Ce qui est innovant, c’est l’entreprise qui s’est rapprochée de l’association pour envisager de faire une action concrète de proximité.

#### **Comment voyez-vous l’avenir ?**

O.B. Ce qu’on souhaite pour l’avenir, c’est d’essayer d’être contagieux auprès des entreprises qui sont autour de nous, de passer le message à tout le monde, celui qu’il n’y a pas de petites actions bénévoles mais des actions tout court et que chacun peut apporter sa contribution, qu’elle soit sous forme de temps passé, de mécénat de compétences, de dons, de collectes d’objets dont les gens peuvent avoir besoin... On a mis en place une action avec l’hôpital de Pontoise et on espère pouvoir bénéficier du soutien de quelques résidents des Cascades (hébergement) pour nous aider notamment sur les travaux de peinture, de jardinage, pour améliorer le cadre de vie des parents qui ont leurs enfants hospitalisés.

C.F. Nous prenons le temps de construire quelque chose qui va durer dans le temps. Nous avons des projets communs, par exemple, celui de faire participer les personnes qui sont hébergées à d’autres actions de solidarité envers d’autres publics dans d’autres structures. Ce que je trouve intéressant aussi, c’est qu’Olivier Boudara essaime et essaie d’amener, dans une forme de coaching, d’autres entreprises à participer à ce type d’action. Cela nous facilite la prise de contact car ce n’est pas facile pour les associations d’entrer en relation avec le monde de l’entreprise. ■

