

La vie associative

Le magazine de la Conférence permanente des coordinations associatives

n° 20 janvier 2013 cpca.asso.fr



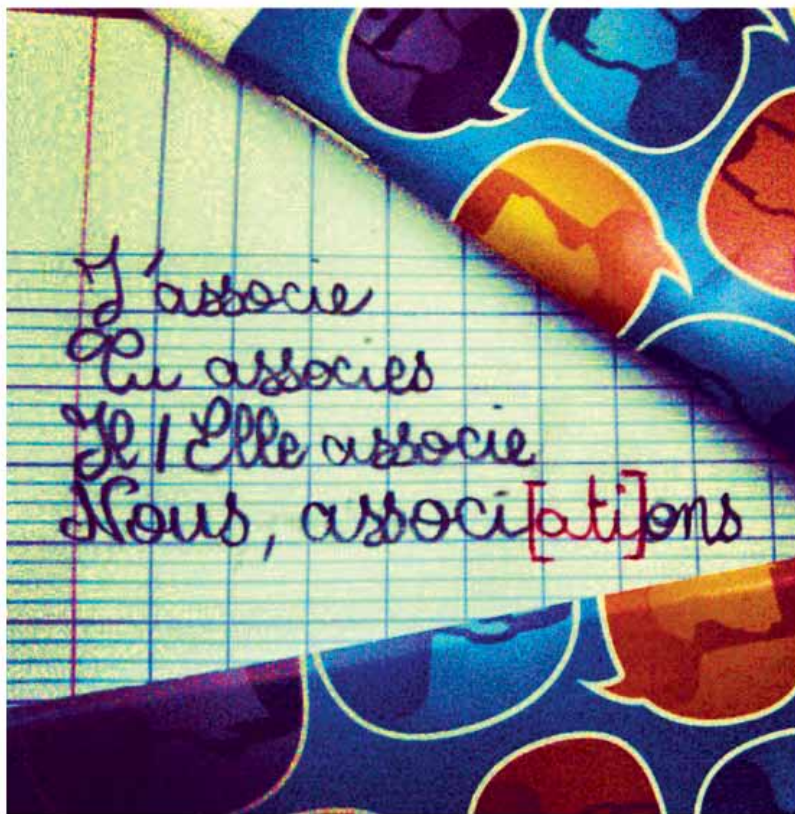
Les associations
innovantes
depuis 1901

Les paradoxes
de l'innovation

Associations
innovantes
pour Etat
démissionnaire ?

INNOVATION SOCIALE

UN MARQUEUR ASSOCIATIF ?



EN 2013
CONJUGUONS
LA CITOYENNETÉ
AU PRESENT

FEA

LA VOIX DU MOUVEMENT ASSOCIATIF

Directrice de la publication
Nadia Bellaoui

Responsables de la rédaction
Béatrice Delpech

Rédaction
Marie Lamy, Alice Loffredo, Stéphanie Rizet
(CPCA),
Hélène Spoladore (La Pirogue)

Mise en page
Hélène Spoladore (La Pirogue)
Tommy Moisan (CPCA)

Ont participé à ce numéro
Jean-Marie Barbier (APF), Emmanuelle
Besançon (Institut Godin), Patrick Brault
(Unat), Élise Depecker (Avisé), Geneviève
Harrous-Paicheler, Marcel Hipszman,
Anne-Cécile Maiffert (Osez le féminisme !).

Illustrations
Flow

Maquette
Jonathan Debaue

Impression
Chevillon Imprimeur,
26 boulevard Kennedy 89101 Sens

Publication réalisée avec le soutien de la
Caisse des dépôts et de la Mission Écono-
mie sociale de la Direction générale de la
cohésion sociale (DGCS).

Nos partenaires, le Crédit Coopératif, le
Groupe Chèque Déjeuner, Chorum, la Macif
et la Maif, nous soutiennent au titre du
mécénat d'entreprise pour le développe-
ment d'un mouvement associatif organisé,
autonome et d'intérêt général.

Vous pouvez commander ce numéro par
mail à contact@cpc.asso.fr ou sur notre
site cpc.asso.fr/la-vie-associative.

Exemplaire papier
4 € (5 €, frais de port inclus)



Publication éditée par la CPCA

28 place Saint-Georges 75009 Paris
0140 368010
contact@cpc.asso.fr
cpc.asso.fr

ISSN: 1761- 9149
Dépôt légal à parution
Éditée en 3 500 exemplaires

Innover

Par BÉATRICE DELPECH, déléguée générale de la CPCA

E n s

ÉDITORIAL

Béatrice Delpech : « titre »

3



DÉFINIR L'INNOVATION SOCIALE

5

ARTICLE De l'innovation à l'innovation sociale

6

ARTICLE L'innovation sociale pour reconfigurer l'action publique

7

TRIBUNE

Elizabetta Bucolo et Philippe Eynaud : L'innovation sociale ne se décrète pas, elle se construit

10



LES ASSOCIATIONS, LABORATOIRE D'INNOVATION

12

ARTICLE Innovantes depuis 1901... et avant

13

ARTICLE Quand les innovations sociales deviennent des politiques publiques

16

ARTICLE Associations innovantes pour État démissionnaire ?

18



CARACTÉRISER L'INNOVATION

20

ARTICLE Les outils de la caractérisation

21

ARTICLE Les paradoxes du soutien à l'innovation

23

CONTREPOINT

Myriam Revault d'Allonnes : Reconnaître que les choses surgissent « là où ne l'attend pas »

25

Innovation

Définir l'innovation sociale

L'innovation suscite un véritable engouement dans notre société en crise. Loin de faire figure d'exception, elle est en train de devenir une norme de comportement. Traditionnellement considérée par l'analyse économique comme un processus de « destruction créatrice », elle est aujourd'hui perçue comme un levier de développement des territoires par les pouvoirs publics. Reconnue comme un facteur de croissance et de création d'emplois, elle est de plus en plus souvent encouragée et inscrite dans les politiques publiques de soutien à l'activité économique. Longtemps orientée vers l'innovation technologique et scientifique, elle est désormais une notion appropriée plus largement dans le champ social. Mais comment définir cette innovation sociale ? Comment situer les associations par rapport à cette définition ? Quelle reconfiguration de l'action publique peut-on percevoir derrière le recours à ce concept ?

De l'innovation à l'innovation sociale

Caractériser l'innovation

Tout le monde se doit d'innover. Cette injonction initialement réservée au secteur industriel (une entreprise qui n'innove pas est condamnée, entend-on fréquemment) est aujourd'hui omniprésente dans notre société. Dans le même temps, elle charrie un imaginaire des plus positifs et est, en ce sens, difficilement contestable. Qui peut s'opposer aux idées de progrès, de créativité, de dynamisme auxquelles l'innovation est associée? Sans cesse usitée et peu remise en question, la notion n'en demeure pas moins vague et trouve sans doute dans ce flou une partie de son succès. Elle possède, selon le sociologue Gérard Gaglio, quelques traits récurrents qui la distinguent, notamment l'émergence de pratiques sociales inédites qui sont le signe de l'appropriation d'une nouveauté ou l'inscription dans une progression temporelle. Mais elle renvoie surtout à de multiples conceptions qui se subdivisent elles-mêmes en catégories plus ou moins détaillées. Parmi les plus fréquentes, on compte par exemple les innovations de produit, de procédé, managériales, de service ou encore l'innovation sociale.

De l'innovation à l'innovation sociale

L'innovation sociale est elle-même sujette à de multiples définitions selon que l'accent sera mis sur ses finalités, son périmètre, ses modalités, etc. Les grandes organisations internationales (OCDE, Nations unies), la Commission européenne, les pouvoirs publics français ont ainsi chacun la leur. La plus consensuelle parmi les acteurs du monde associatif est certainement celle qui a été conçue récemment au sein du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire: l'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs

concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations... Elles passent par un processus en plusieurs démarches: émergence, expérimentation, diffusion, évaluation.

De l'innovation sociale à l'innovation associative

S'il n'existe pas de définition arrêtée et consensuelle de la notion d'innovation sociale, c'est sans doute aussi parce que cette définition est elle-même enjeu de lutte dans un contexte de reconfiguration de l'action publique. Avec le développement du *new public management*¹, un certain nombre de missions voient s'atténuer les frontières entre public et privé, entre lucratif et non lucratif. De nouveaux acteurs apparaissent ainsi sur des champs jusqu'ici dévolus à la fonction publique et/ou au monde associatif. À cet égard, le vocable d'innovation sociale et l'injonction à la nouveauté permanente dont il est porteur constituent parfois un moyen de délégitimer l'existant, et de faire brutalement vieillir ceux qui ont, jusqu'ici, rempli ces missions. C'est aussi en ce sens que la notion est ambivalente pour le monde associatif, sommé de s'en saisir pour être reconnu et financé dans un contexte concurrentiel, sans pour autant y perdre son identité, ses spécificités et ses valeurs. Le présent numéro donne à voir le processus d'appropriation critique qui en résulte: l'innovation associative. ●

1. Doctrine apparue dans les années 1970 dans les milieux néolibéraux qui minimise la différence de nature entre gestion publique et gestion privée et promeut un nouveau cadre de gestion publique fondée sur la culture de résultat mesuré à partir d'indicateurs de performance.

Initiative associative pour politiques sociales innovantes

Durant les Trente Glorieuses, bon nombres d'innovations associatives trouvent une déclinaison en termes de politiques publiques, l'État reconnaissant l'efficacité de cette prise en charge de besoins sociaux non satisfaits. À tel point que des structures associatives deviennent délégataires de services publics qu'elles ont contribué à mettre en place. L'externalisation de services publics vers le monde associatif s'est généralement accompagnée de moyens dévolus à leur réalisation. Cette institutionnalisation d'activités associatives a pu poser la question de la préservation de leur capacité d'innovation ou de leur dimension avant-gardiste. Les associations peuvent-elle encore innover quand elles ont la responsabilité de rendre un service public ?

Mais, à partir des années 1980 et de l'émergence du *new public management*, on assiste à un mouvement inverse de privatisation des services publics, y compris ceux portés par les associations. On passe d'un État-providence, c'est-à-dire maître d'ouvrage et maître d'œuvre des politiques publiques, à un État donneur d'ordres. La généralisation des marchés publics et des appels d'offres peut-elle constituer une opportunité pour le champ associatif de retrouver une certaine liberté d'action en dehors de ses obligations contractuelles ? En d'autres termes, la destruction des services publics est-elle créatrice en matière d'innovation sociale et associative ? C'est à cette question précise que les débats actuels autour du mode de financement des activités associatives (commande publique ou subvention) tentent d'apporter des éléments de réponse.

Outil de développement économique

Néanmoins, le *new public management* est également porteur d'une idéologie de rationalisation de la dépense publique et a conduit à un désinvestissement progressif du financement des activités innovantes développées par les associations et à un recentrage sur quelques projets ciblés. Que comprendre alors de l'émergence du concept d'innovation sociale dans ce contexte ? Quels sont les objectifs des pouvoirs publics lorsqu'ils soutiennent l'innovation sociale et qu'en attendent-ils ?

L'innovation sociale est parfois financée par les pouvoirs publics en tant qu'expérimentation permettant de répondre aux besoins émergents. Ainsi, lorsque la ville de Paris souhaite soutenir l'expérimentation de « salles de consommation de drogues à moindre risque », ce sont des associations qui portent ces projets. Mais généralement, même assortie du qualificatif de « sociale », les pouvoirs publics conçoivent l'innovation d'abord comme un outil de développement économique. Ainsi, quand l'OCDE¹ s'intéresse à l'innovation et à l'économie sociales, c'est dans le cadre du programme LEED² en faveur du « développement économique et de la création d'emplois locaux ». De la même manière, le programme d'investissements d'avenir (ou Grand Emprunt) au sein duquel des crédits sont fléchés vers l'innovation sociale affiche pour objectif général de « soutenir l'économie ». Entre volonté de « faire des économies » dans les politiques sociales et de « développer l'économie », les programmes de soutien à l'innovation sociale associative oscillent ainsi entre des objectifs sociaux et économiques pas nécessairement conciliables.

1. Organisation de coopération et de développement économiques

2. www.oecd.org/fr/emploi/cfe/leed/fr/

Passage de relais ?

Enfin, l'appui accru à l'innovation sociale associative recouvrirait-il une renonciation des pouvoirs publics à être eux-mêmes porteurs d'innovation sociale? En effet, l'externalisation de l'innovation vers les associations traduit un affaiblissement de l'ambition des pouvoirs publics à développer des actions de transformation sociale. À la tête de l'État, cela n'a pas toujours été le cas, comme le rappelle Marcel Hipszman, un des initiateurs de la Délégation interministérielle à l'économie sociale: lorsque la Délégation est mise en place, elle a clairement pour mission le développement de l'innovation. Dans les années 1980, celle-ci est encore vue comme le complément essentiel des innovations technologiques, comme une des conditions de leur réussite. Mais dans les années 1990, la Dies s'intéresse aux expérimentations conduites dans l'ESS en tant que telles et se donne pour mission de repérer les innovations sociales. Le terme innovation sociale est d'ailleurs ajouté à sa dénomination en 1991. « Nous avons bien dans l'idée que l'ESS pouvait être le promoteur d'idées reprises dans les politiques publiques, c'était d'ailleurs un objectif dès le départ », explique Marcel Hipszman. Aujourd'hui, ces fonctions ne sont plus portées par l'administration centrale. Mais est-ce vraiment le signe d'un retrait de l'État en matière d'innovation sociale ou plutôt une conséquence de la décentralisation ?

Les collectivités ont pu appuyer l'innovation sociale. Les expérimentations en matière de politique sociale urbaine sont à ce titre éclairantes: si des collectivités apparaissent, il y a quelques dizaines d'années, comme particulièrement ambitieuses (Grenoble, Hérouville-Saint-Clair, etc.), aujourd'hui les innovations urbaines sont essentiellement portées par des associations sur leurs propres moyens. À Lille ou à Nantes, les collectivités locales semblent néanmoins attachées à conserver un rôle fort en matière d'innovation culturelle et certains territoires ont choisi de renforcer leurs capacités prospectives et d'innovation en matière de politiques publiques.

La 27^e région³, qui se définit comme le laboratoire de transformation publique des régions de France, accompagne ainsi la moitié des régions dans le déve-

loppement de politiques publiques innovantes d'un point de vue social ou organisationnel. Véritable « dot-tank », la 27^e région met en œuvre, en partenariat avec les conseils régionaux, des programmes de recherche-action, pour lesquels elle mobilise des méthodes issues des sciences humaines, du design de services et de l'innovation sociale.

De nouveaux territoires pour l'innovation associative ?

Le processus de décentralisation à l'œuvre depuis les années 1980 explique en partie le désengagement de l'État dans le soutien à l'innovation associative. De nombreuses collectivités locales soutiennent l'innovation associative sans que celle-ci soit affichée comme telle. La stratégie de Lisbonne de compétitivité et d'innovation, axe majeur de la politique économique et de développement de l'Union européenne pour les années 2000-2010, fait porter aux régions la compétence « développement économique ». Ce qui a sans doute poussé ces collectivités à travailler autour de la notion d'innovation sociale comme pendant à l'innovation technologique.

Toutefois, la mobilisation reste faible. Dans une enquête récente⁴, l'Association des régions de France montre ainsi que seules 38% d'entre elles inscrivent dans leurs stratégies régionales d'innovation l'objectif de « favoriser une vision élargie de l'innovation (intégrant l'innovation sociale) ». Il s'agit donc de développer une accul-

turation du niveau régional aux réalités des innovations sociales et/ou associatives. En effet, ce sont bien les régions qui auront un rôle prépondérant dans la gouvernance des grands outils de l'innovation sociale qui prennent forme aujourd'hui, tels que la Banque publique d'investissement (voir p. 23).

Reste que l'on peut s'interroger sur le sens de l'appui des pouvoirs publics à l'innovation sociale: peut-il sortir de la seule visée économique? Les associations auront sans doute un rôle à jouer pour faire valoir leur propre conception de l'innovation sociale et y adapter le cadre institutionnel de soutien à l'innovation. ●

« Nous avons bien dans l'idée que l'ESS pouvait être le promoteur d'idées reprises dans les politiques publiques. »

4. Association des régions de France, *Innovation sociale, résultats d'enquête: soutien à l'innovation sociale dans les politiques régionales d'innovation. État des lieux et perspectives*, page 3. www.essenregion.org/annuaires/uploads/autres/file/ResultatsEnqueteSRI_2012.pdf

3. <http://la27eregion.fr/-A-propos->

« L'innovation sociale ne se décrète pas, elle se construit »

TRIBUNE DE PHILIPPE EYNAUD & ELIZABETTA BUCOLO

L'innovation sociale est un concept qui fait débat en raison de son caractère polysémique. Si on admet généralement que tout processus d'innovation est marqué à chacune de ses étapes par des rapports sociaux, on ne peut cependant en déduire que toute innovation est par nature sociale.



Elisabetta Bucolo et Philippe Eynaud

Chercheurs et membres du laboratoire d'excellence SITES " Sciences, Innovations, et Techniques en Société " réseau thématique territorialisé porté par le PRES Paris Est (ESIEE, Ponts Paristech, UPEMLV), le PRES HESAM (EHESS, Cnam), le CNRS, l'Inra, l'IRD et l'université Paris 13

Certains auteurs pensent même que l'usage du concept innovation sociale doit être limité aux situations mettant clairement en jeu la solidarité¹. D'autres envisagent la spécificité de l'innovation sociale au travers des caractéristiques de son émergence, de la nature de son milieu d'origine et des initiatives citoyennes qui les sous-tendent². Il est ainsi possible d'interpréter le concept d'innovation sociale à l'aune d'acteurs sociaux en capacité de « mettre en mouvement une résistance face à la montée des inégalités dans une société marquée par le tout marché »³. Mais l'innovation sociale peut aussi être pensée comme un facteur de transformation des organisations et de mutation des institutions⁴. Face à cette diversité d'interprétations les chercheurs du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) proposent d'appréhender l'innovation sociale de manière transversale

comme « une intervention initiée par des acteurs sociaux, pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles ». La nature consensuelle de la définition ne met cependant pas au jour les contradictions inhérentes au concept dès lors que celui-ci est confronté à la réalité des pratiques associatives.

L'innovation sociale comme une dynamique vertueuse ?

La promotion de l'innovation au sein des associations peut être perçue comme une ambition socialement légitime. En effet, elle est synonyme d'un soutien à des qualités organisationnelles essentielles comme la capacité à sortir des sentiers balisés, à se projeter vers l'avenir, à inventer, à créer, à entretenir un dynamisme de la pensée et de l'action... L'innovation des associations a par ailleurs une autre conséquence importante. Elle contribue à inscrire les associations dans un espace politique à vocation démocratique. Toute innovation im-

1. Jacques Nussbaumer et Franck Moulart, *La logique sociale du développement territorial*, PUQ, 2007.

2. Dandurand, 2005

3. Florence Degrave, Marthe Nyssens, « L'innovation sociale dans les services d'aide à domicile », *Revue française de socio-économie*, 2008.

4. Marie J. Bouchard, « L'innovation sociale en économie sociale », *Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale*, 2006.

plique de pouvoir mobiliser autour de soi des forces vives et suppose donc des valeurs fortes, un projet collectif clair, des négociations et des débats entre tous les acteurs. Dans un cadre pérenne, l'innovation peut être soutenue par des dispositifs de co-construction favorisant la collaboration et le partage entre les acteurs associatifs, mais aussi entre les acteurs associatifs et les pouvoirs publics, les financeurs et les autres partenaires. Dès lors, l'innovation revêt une dimension irréductiblement sociale. Elle autorise en effet les associations à porter très tôt au cœur du débat public les questions induites par la nouveauté de leurs actions.

Pour toutes ces raisons, l'innovation sociale est certainement porteuse de nombreuses qualités à cultiver. Cependant, l'approche de l'innovation sociale ne peut pas se confondre avec une vision positive et pour une part idyllique. L'utilisation même du concept d'innovation sociale par les pouvoirs publics présente en effet un certain nombre de dérives possibles que nous voudrions maintenant pointer.

Le rôle déterminant des pouvoirs publics en matière d'innovation sociale

D'une certaine manière, l'accent fort (mis au niveau national et européen) sur l'innovation sociale est le signe d'une forme de reconnaissance par les pouvoirs publics de l'importance du secteur associatif. Cependant, et dans le même temps, cette injonction sonne comme une possible méconnaissance de leur rôle. Chaque jour les associations repèrent dans l'espace social les besoins non satisfaits pour tenter d'y répondre. Finalement, les inciter à innover pourrait revenir à occulter

leur quotidien qui est intrinsèquement lié à la nouveauté.

Des questions méritent donc d'être posées : quelle est la visée politique présente derrière la question de l'innovation ? Comment évaluer des politiques publiques faisant la promotion de l'innovation sociale ? Quelles garanties peut-on avoir sur la pérennité des innovations produites suite aux injonctions publiques ? On ne peut jamais totalement évincer l'idée d'un nécessaire habillage de la communication politique. En jouant de ce concept, il est en effet possible de reconditionner l'accès aux financements à l'aune d'une nouvelle grille moins contraignante pour les financeurs publics quoique toujours légitime.

Dans les périodes de crise, la demande adressée aux associations augmente avec l'accroissement des besoins d'aide et de solidarité. Ce faisant, on adresse indirectement à la société civile une demande dont la nature a pour contrepartie un possible désengagement de l'État. D'autre part, un focus sur l'innovation sociale peut se traduire par une nouvelle hiérarchisation des priorités. En devenant une ambition concurrente des autres pratiques en place, l'innovation sociale peut même occulter la pertinence du maintien de solutions ayant déjà fait leur preuve. Dans un contexte de resserrement des financements publics, cette forme de concurrence peut être problématique. Cependant, les pouvoirs publics ont certainement un rôle déterminant à jouer face aux associations en matière d'innovation. Ils peuvent notamment engager des dynamiques pertinentes pour aider les associations à sortir de leurs pratiques routinières. Ils peuvent également favoriser leur mise en réseau sur les territoires. L'innovation sociale ne peut donc se penser *in abstracto*.

Re-contextualiser l'innovation sociale

L'innovation sociale a besoin d'être resituée dans un contexte, dans un projet de société et nécessite d'être replacée dans une perspective de long terme pour avoir du sens. Pour cela, elle a besoin d'être re-contextualisée dans l'espace et dans le temps. L'espace, c'est celui du dialogue interne conduit au sein de chaque association et qui définit son environnement démocratique en termes de débat, de confrontation des idées et du choix des modalités du vivre ensemble. L'espace c'est aussi le territoire et les liens qui ont été construits avec l'ensemble des partenaires pour faire émerger l'innovation au niveau local et rendre possible sa pérennisation.

Mais la re-contextualisation passe aussi par la prise en compte du temps. Comme nous l'avons déjà souligné, c'est le temps long qui doit présider à toute réflexion sur l'innovation sociale. Il permet de porter le regard (au-delà de l'invention) sur les usages, l'appropriation, l'articulation avec les pratiques en place. Le temps long c'est aussi celui du projet de société qui soutient et oriente l'innovation sociale en favorisant sa diffusion. En ce sens, l'innovation sociale n'est pas donnée. Elle est un objet en creux que l'on doit apprendre à mettre en débat et en perspective. L'innovation sociale ne se décrète pas. Elle se construit. ●

Les associations, laboratoire d'innovation

Au commencement était l'innovation. Telle pourrait être la première phrase du livre de la genèse associative. Installée au cœur de la raison d'être associative, l'innovation sociale est aussi ancienne que la liberté d'association. De tout temps, les associations ont été le creuset des initiatives de la société civile. En tant que lieu de liberté, elles sont un espace idéal pour permettre à des citoyens de construire ensemble les réponses adaptées à leurs besoins. Par la nature des projets qu'elles mettent en œuvre mais aussi par leur organisation démocratique non tournée vers un objectif de lucrativité, elles sont un espace fécond d'imagination, de création et d'inventivité. La richesse de l'histoire des associations, qui commence bien avant 1901, en est la preuve vivante. La fréquente reprise de leurs projets par les pouvoirs publics témoigne du rôle déterminant de ces derniers dans la généralisation des innovations qu'elles portent. Au risque d'une instrumentalisation ?



Innovantes depuis 1901... et avant

De l'éducation populaire au tourisme social, en passant par l'éducation spécialisée ou les circuits courts, on ne compte plus le nombre d'innovations sociales qui sont nées dans le mouvement associatif. On pourrait même dire que l'innovation sociale est inhérente à la nature de l'émergence d'un projet associatif : répondre à des besoins sociaux non ou mal couverts. Mais l'innovation associative peut également être appréhendée sous l'angle organisationnel : les associations portent un mode d'organisation qui part des citoyens et les associe dans un projet. Or cette dimension est aujourd'hui la pierre angulaire de l'innovation sociale.

Vocation sociale et solidaire

Qu'est-ce qui pousse des femmes et des hommes à s'engager au service des autres, à transformer une préoccupation sociale en projet collectif? La prise de conscience d'une carence dans la prise en charge d'un problème ou besoin social, dans un contexte social, économique et politique déterminé. On peut s'arrêter sur les mouvements qui traversent le XIX^e siècle et qui vont aboutir aux premières associations. Pourquoi parler à leur endroit d'innovations? Parce que la mobilisation de citoyens pour porter des projets d'intérêt général en dehors des institutions (politiques, religieuses) est nouvelle et aboutira à la loi de 1901 qui reconnaît le droit d'association. Innovations encore car les projets politiques de ces mouvements vont donner naissance à de nouveaux secteurs d'intervention sociale qui trouveront parfois une déclinaison dans les politiques publiques.

On pense d'abord à l'éducation populaire, née au milieu du XIX^e siècle, dans un contexte politique particulier où l'instauration du suffrage universel et le développement de la vie citoyenne vont poser la question de l'instruction. L'engagement de Jean Macé, fondateur de la Ligue de l'enseignement en 1866, est de ce point de vue emblématique. Conscient de l'insuffisance de l'instruction civique dont il fait le préalable à toute implication citoyenne, il va mobiliser des femmes et des hommes autour de l'idée

d'une instruction publique, gratuite, obligatoire et laïque jusqu'au vote des lois sur l'instruction civique et laïque de 1881 et 1882. Innovation sociale? Certainement car l'action des associations d'éducation populaire découle bien d'un besoin social non couvert (l'instruction des « masses »). Innovation sociale puisque leur action a une visée de transformation sociale forte.

Aspiration populaire

L'exemple du tourisme social est emblématique d'innovations sociales et associatives pour faire face à l'insuffisance de compromis entre État et marché. Lorsque l'Union nationale des associations de tourisme (Unat) voit le jour en 1920, « seulement 10 à 12 % des Français partaient en vacances et le territoire n'était pas aménagé », rappelle Patrick Brault, son président. « La réelle innovation sociale est bien liée à l'attribution des congés payés en 1936, poursuit Patrick Brault. Cette idée de prendre des congés payés par le patron a été vécue comme une révolution » qui va « chambouler le mouvement » qui « réoriente alors ses missions vers le tourisme du plus grand nombre, du fait d'une aspiration populaire ». Construction d'hébergements, organisation de séjours pour les jeunes et les familles, « le mouvement associatif est en pointe sur le tourisme social, car le secteur est alors peu développé; il faut attendre 1946 pour qu'il soit envisagé dans le premier plan d'après-guerre



comme une activité à développer pour son apport économique », note encore Patrick Brault. « Là où le secteur associatif a été innovant, c'est dans la mise en place d'une offre d'hébergement tout compris dans les villages de vacances. En les libérant des tâches ménagères, la prestation de pension complète a accéléré l'émancipation des femmes. Les structures de tourisme social ont également favorisé le brassage social, la découverte de la France, l'enrichissement culturel... » Elles vont en outre infléchir les politiques publiques, le tourisme devenant un outil de développement et d'organisation du territoire.

On pourrait multiplier les exemples à l'envi. Dans les secteurs de l'action sociale, sanitaire ou médico-sociale, de la lutte contre les exclusions, de la politique de la ville, de l'intervention humanitaire, etc., le mouvement associatif investit les interstices vierges, entre l'État et le marché.

Refaire société

Mais il est des projets associatifs qui ne visent pas tant la réparation ou l'amélioration sociale que la transfor-

mation de la société. On pense notamment aux luttes des mouvements féministes en faveur de l'égalité et/ou contre les comportements sexistes, à celles des associations écologistes qui mettent sur la place publique les problèmes liés à la préservation de l'environnement ou au développement durable, ou encore aux associations qui interrogent la société de consommation, voire l'emprise des marchés financiers sur l'économie. Au cœur de ces projets, on trouve certes une prise de conscience forte des maux de nos sociétés, que l'on pourrait qualifier de structurels, mais si innovation sociale il y a, c'est bien dans la remise en cause de la structure elle-même, dans la manière de repenser le vivre ensemble.

Autre différence, ce sont des citoyennes et des citoyens, touchés eux-mêmes par les maux qu'ils dénoncent, qui s'organisent alors pour les dépasser. Comment ne pas penser aux associations de malades, dont la lutte pour l'implication des usagers a renouvelé l'action sanitaire (lire p. 13) ? Le réseau des Amap (associations pour le maintien de l'agriculture paysanne) est né, lui, d'une prise de conscience de consommateurs, alertés par l'industrialisation de l'agriculture et de ses méfaits sur l'alimentation. L'innovation tient ici tant au mode de distribu-

Si innovation sociale il y a, c'est dans la manière de repenser le vivre ensemble

tion alimentaire (les circuits courts), qu'à la manière de cultiver (bio) et de consommer (pas de standardisation, tout ce qui est produit est consommé). Elle interroge la société de consommation et la préservation de l'environnement et d'une activité agricole (et donc de l'emploi) dans une société fortement industrialisée.

Réseaux sociaux

L'innovation sociale passe souvent par de nouvelles modalités organisationnelles. On a, par exemple, fait du fonctionnement par projets une innovation organisationnelle associative, reprise dans le monde de l'entreprise, voire dans les institutions. L'organisation en réseau en est une autre, qui accroît l'efficacité des mobilisations. Le Réseau éducation sans frontières (RESF) s'est ainsi constitué en dehors (mais avec l'appui) des associations militantes de défense des droits. Le réseau est né de l'indignation suscitée par les expulsions de parents d'élèves sans-papiers, dans le monde enseignant et les syndicats de parents d'élèves. Pas de direction, pas de carte d'adhérent, mais une adhésion créée par la participation active aux activités de l'association, l'utilisation des nouveaux moyens de communication pour déclencher la mobilisation (SMS, mails, listes de diffusion, etc.).

Il faut d'ailleurs s'arrêter sur ce recours aux innovations technologiques. Internet et les réseaux sociaux renouvellent aujourd'hui l'action associative. Ils rénovent les modes de prise de décision, voire le projet politique en faisant une plus large place aux adhérents. L'association Osez le féminisme! était confrontée à une problématique partagée par de nombreux secteurs: comment innover pour faire passer des idées qui, somme toute, ne sont pas nouvelles? « Depuis la création, nous avons toujours cherché à utiliser les innovations technologiques. Pour nous, c'était la meilleure manière de toucher les personnes qu'on ne toucherait pas autrement, de véhiculer les clés d'analyse féministes », explique Anne-Cécile Mailfert, porte-parole de l'association. « Une des premières campagnes d'Osez le féminisme!, "Viol: la honte doit changer de camp", s'est appuyée sur un site, des groupes facebook mobilisés localement et intégrés dans la campagne, une pétition et des formulaires d'inscription pour des activités militantes en ligne; en somme nous avons utilisé tous les outils internet à disposition pour une mobilisation citoyenne de masse. »

L'association veille donc à toujours garder l'innovation comme horizon. « L'innovation sociale, comme tout concept à la mode, peut être dévoyée. Nous devons nous assurer que derrière les actions qui en relèvent, il y a

« L'innovation sociale, comme tout concept à la mode peut être dévoyée. Nous devons nous assurer qu'il y ait bien une optique de transformation sociale derrière nos actions. »

bien cette optique de transformation sociale fondée par exemple sur la grille de lecture d'Osez le féminisme!. Il faut inciter les associations à s'emparer du concept d'innovation sociale de manière à ne pas le laisser s'élaborer sans qu'elles y apportent également du fond, une vision de la société que l'on veut construire. » Un conseil à méditer. ●

Quand les innovations sociales deviennent des politiques publiques

Comment inscrire une innovation associative à l'agenda politique ? Certaines associations souhaitent faire de leurs innovations un enjeu de politique publique. Ces démarches ne sont pas sans poser question tant il est courant d'opposer innovation et institutionnalisation. Comment les associations gèrent-elles cette apparente antinomie ?

Nécessité faite loi

De nombreuses associations se lancent dans des activités socialement innovantes sans forcément penser à leur déclinaison en politiques publiques. Dans un premier temps, il s'agit surtout de répondre à un besoin social mal satisfait. Mais quand leur action démontre sa nécessité sociale, il n'est pas rare que les pouvoirs publics s'en emparent pour lui donner une autre envergure. L'action sanitaire et sociale a connu une telle évolution. C'est bien le manque de structures d'accueil qui a poussé des parents ou des travailleurs sociaux à imaginer un nouveau mode de prise en charge. Elles ont dès lors largement contribué aux différentes lois sur le handicap dès 1975.

Aujourd'hui, ces associations se trouvent gestionnaires de services et d'établissements, et leurs activités relèvent d'administrations de tutelle. Et il n'est pas rare d'entendre dire que, ce faisant, elles ont perdu toute capacité d'innovation. Mais, dans le même temps, n'ont-elles pas plutôt réussi à faire reconnaître leur innovation sociale comme une solution qui doit être généralisée ?

Handicap : la politique par la démonstration

Il en est ainsi de l'Association des paralysés de France (APF) qui a toujours poursuivi une démarche d'innovation sociale grâce à ses très nombreux militants et son autonomie financière. Ce que rappelle son président Jean-Marie Barbier : « Dans les années 1970, l'APF a imaginé des équipes suivant les enfants sur leurs diffé-

rents lieux de vie, des services d'éducation et de soins spécialisés à domicile, ou encore la création des intervenants auxiliaires de vie, avec des expériences pilotes à Rennes et Bordeaux. Ce nouveau service a été inscrit dans les 160 propositions du président Mitterrand qui, une fois au pouvoir, a décidé de créer 1 000 postes d'auxiliaires de vie. Ces services ont bien été portés par nos fonds propres et des subventions, depuis la définition du besoin jusqu'à la reconnaissance d'un véritable statut pour les auxiliaires de vie. » L'APF a également longtemps porté en interne un service social pour le handicap moteur, construit autour d'une équipe pluridisciplinaire (conseillers en économie sociale et familiale, médecins, ergothérapeutes, etc.) chargée d'intervenir à domicile. « Dans le cadre des lois de 2002-2005, cette innovation a donné naissance aux services d'accompagnement à la vie sociale expérimentés dans 70 départements. Nous avons ainsi fait la démonstration qu'ils répondaient à un besoin », explique encore Jean-Marie Barbier. Ce nouveau mode d'accompagnement des personnes handicapées est aujourd'hui porté et financé par les départements.

Du canal Saint-Martin à la loi DALO

L'association se heurte toutefois à l'inertie des administrations quant à la mise en œuvre des dispositifs publics. Et beaucoup reste à faire, en termes d'accessibilité notamment. Que dire des problèmes de logement ou d'hébergement ? Les associations sont nombreuses à intervenir dans ces champs-là et leur action a parfois trouvé une déclinaison en termes de politiques publiques. Reste

que, malgré les moyens dégagés, le nombre de sans-abri ou de mal-logés ne diminue pas. Comment alerter les pouvoirs publics sur les lacunes de la politique du logement ? Et comment les pousser à agir ? En innovant en matière d'interpellation et de rapports de force.

Dans la nuit du 15 au 16 décembre 2006, 200 tentes sont installées sur les bords du canal Saint-Martin à Paris pour alerter sur les conditions de vie des sans-abri. À l'origine de cette action, on trouve une toute jeune association, les Enfants de Don Quichotte. Sa force : une intense mobilisation médiatique relayée par des soutiens politiques. L'association n'aura de cesse de mettre la question des sans-abri à l'agenda politique. Avec un certain succès puisque dès le mois de janvier 2007, le gouvernement annonce un projet de loi sur le droit au logement opposable (DALO), votée en mars, les décrets d'application étant signés en novembre. Les premiers recours devant la Commission de médiation sont recevables dès janvier 2008 pour les personnes les plus précaires. Le relais a certes été pris par des associations, la Fnars (fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale) en particulier, impliquées de longue date dans le secteur, mais force est de constater que l'action originale des Enfants de Don Quichotte a fortement pesé dans l'adoption de cette loi.

Associations de malades : la politique par la terreur

Dans le domaine de la santé, l'épidémie de sida et l'implication des associations de lutte contre la maladie sont à l'origine d'une innovation sociale forte : la participation des usagers. « Auparavant, il n'y avait que des associations de médecins et de dames patronnesses ; il y avait collusion entre personnel politique et dirigeants associatifs et aucune influence sur les politiques publiques. Si aujourd'hui, on est à l'écoute des malades, c'est dû à l'action des associations de lutte contre le sida », rappelle ainsi Geneviève Harrous-Paicheler, sociologue, ancienne directrice de recherches au CNRS.

Lors de l'apparition du sida, le personnel politique se montre pusillanime ; il est vrai que la maladie touche beaucoup d'homosexuels et de toxicomanes. « Les homos ont été les laissés pour compte des revendications des associations de malades [mobilisées suite à l'affaire du sang contaminé] ; ils ont dû s'organiser très vite ». Aides naît en 1983, suivent Vaincre le Sida et Arcat-Sida. « Ces associations militaient pour apporter un soutien, y compris social, aux malades, mais aussi pour mettre la maladie à l'agenda des politiques. » « Au tournant

des années 1990, les politiques étaient terrorisés par ces associations, notamment par Act-Up [né en 1989] qui s'illustre rapidement par des actions coup-de-poing, le refus du compromis, des interventions dans les ministères. » Les critiques des associations vont faire bouger

« L'épidémie de sida et l'implication des associations de lutte contre la maladie sont à l'origine d'une innovation sociale forte : la participation des usagers. »

la communication gouvernementale. Elles vont surtout permettre aux malades qui revendiquaient la « connaissance de la chair » de gagner une place dans les instances scientifiques et hospitalières. « Le sida et les associations en lutte ont changé la manière de voir les malades qui, de sujets, deviennent de vrais protagonistes ; les usagers revendiquent de prendre en charge leur destin. » Cette innovation aura des déclinaisons dans de nombreux champs associatifs, de l'action sociale à la politique de la ville, et modifiera les pratiques administratives en amont des dispositifs. ●

A photograph showing two hands, one from the left and one from the right, pulling a thick, light-colored rope. The hands are positioned as if participating in a tug-of-war or a team-building exercise. The background is a soft, out-of-focus green.

Associations innovantes pour État démissionnaire

Les associations peuvent souhaiter que leurs innovations sociales soient reprises par la puissance publique et considérer cette institutionnalisation comme un accélérateur de la transformation sociale attendue. Mais qu'est-ce qui est institutionnalisé : l'innovation ou le projet associatif ? N'y a-t-il pas un risque à être « dépossédé » de son innovation et/ou à être opérateur de sa mise en œuvre ? Et au-delà, n'y a-t-il pas un risque à n'être considéré que comme un incubateur d'idées de la puissance publique, *a fortiori* quand la « recherche & développement » sociale n'est pas financée ? Autant de questions posées par la réappropriation publique de l'innovation sociale.

Institutionnalisation : un risque ?

Emmanuelle Besançon, chargée de mission à l'Institut Godin¹ et doctorante au Centre de recherche sur les institutions, l'industrie et les services économiques d'Amiens (Criisea) met en garde : « L'institutionnalisation n'est pas forcément un risque pour l'innovation. Elle peut désigner des structures qui sont happées dans un système et qui en perdent leur capacité d'innovation, mais elle peut également vouloir dire que le changement apporté est devenu la règle, ce qui peut être le but même de l'innovation. » Les termes du débat sont posés. On l'a

1. Institut de recherche et développement en économie solidaire.

vu, bon nombre d'innovations sociales portées par les associations ont été reprises par la puissance publique, certaines relevant même du service public avec mise sous tutelle de l'administration. Ce qui signifie que l'État reconnaît l'efficacité et la pertinence de la solution apportée par l'association.

Mais le danger vient alors des modalités de contrôle et de financement du service ainsi créé. Les associations, reléguées au rang d'opératrices, sont alors rémunérées à l'acte pourrait-on dire et soumises aux contraintes de la comptabilité publique, plus encore dans un contexte de restriction budgétaire et de RGPP. Elles perdent la main sur la mise en œuvre de leur innovation et sont rapi-

dement accaparées par des tâches gestionnaires... qui n'incitent pas à l'innovation. Patrick Brault, président de l'Unat le reconnaît : « Aujourd'hui, la problématique économique domine. Globalement, le normatif a beaucoup d'impact sur nos activités. Du fait des préoccupations des gestionnaires, il y a moins de place pour l'innovation sociale. » Lorsque les associations percevaient des subventions de fonctionnement, la donne était nécessairement différente : libres à elle d'en conserver une part pour le financement d'activités innovantes. Mais dès que l'on passe aux appels à projets et *a fortiori* aux appels d'offres, ce n'est plus la capacité d'innover des associations qui est soutenue. Tout l'enjeu est alors de (re) faire financer leur innovation sociale.

Des laboratoires sociaux pour la puissance publique ?

Il fut un temps où l'État soutenait l'innovation sociale en tant que telle. Marcel Hipszman, cheville ouvrière de la Délégation interministérielle à l'économie sociale devenue Délégation interministérielle à l'innovation et à l'économie sociales (DIEES), raconte : « La délégation n'a pas été conçue comme un laboratoire d'idées, mais elle considérait les associations comme des lieux où des idées nouvelles apparaissaient et qui pouvaient être reprises par les institutions. L'innovation sociale a toujours été considérée comme un moyen de promouvoir l'économie sociale et solidaire. » Et permettait, selon Marcel Hipszman, de dépasser le rôle de réparation sociale du secteur, pour en faire « une force d'entraînement pour la société, un poisson pilote ». « Nous avons toujours défendu l'idée que l'économie sociale était un incubateur » qui pourrait trouver un prolongement dans les politiques publiques dans lesquelles, d'ailleurs, les associations étaient déjà engagées. De fait, la Dies a pu « détecter » des innovations sociales (les régies de quartier par exemple) et les valoriser. Ce rôle est aujourd'hui assuré par d'autres. Les associations n'en restent pas moins des incubateurs d'idées pour la puissance publique car, comme le souligne Élise Depecker, directrice des programmes de l'Agence pour la valorisation des initiatives socio-économiques (Avisé) « l'innovation sociale portée par des acteurs non étatiques est la réponse trouvée à la crise de l'État providence ».

Détournement d'innovation

Certes, mais il ne faudrait pas que les associations soient dépossédées de leurs innovations. Ce risque est de deux sortes. D'une part, la réappropriation de leurs innovations peut servir d'affichage à une politique publique

« *L'innovation sociale portée par des acteurs non étatiques est la réponse trouvée à la crise de l'État providence.* »

qui, au final, les dévoie. On pense ici au Grenelle de l'environnement, fondé pourtant sur une innovation sociale portée par les associations (la prise en compte du développement durable) et une innovation institutionnelle (les conférences de consensus), mais qui a finalement accouché d'une souris. Au point que nombre d'associations ont préféré quitter cette instance plutôt que de voir leur nom associé à un projet de loi très en deçà de la transformation sociale attendue.

D'autre part, les idées d'innovation associative, émises notamment dans le cadre d'appels d'offres, peuvent être retenues par les pouvoirs publics mais confiées à un autre opérateur mieux-disant économique, mais peut-être aussi moins-disant social... Que dire encore des innovations retenues dans le cadre de politiques publiques, mais qui à force de restriction budgétaire ou de dévoiement par des opérateurs moins scrupuleux sur leur application ne sont plus que l'ombre d'elles-mêmes ?

Pré-commande publique

Cette question en amène une autre : à qui appartient l'innovation sociale ? Pas de brevets ici, comme il le peut y en avoir pour protéger les innovations technologiques. D'autant moins que l'objectif de ces démarches est bien leur duplication. Mais la question n'en est pas moins sensible quand les coûts de recherche & développement social sont portés par l'association. La solution ? Élise Depecker en voit une, innovante s'il en est : la pré-commande publique d'innovation sociale. « À l'échelle européenne, certains discutent du levier de la commande publique. Il faudrait faire entendre aux pouvoirs publics l'intérêt de pré-commandes à des acteurs susceptibles d'apporter des réponses innovantes sur des problématiques aussi importantes que le vieillissement ou les modes de garde alternatives, mettre en place une commande publique de recherche et développement social ; c'est possible pour les innovations technologiques, pourquoi pas pour l'innovation sociale ? Si ces expérimentations s'avèrent concluantes, cette réponse innovante appartiendrait au bailleur public. Charge à lui de la généraliser. » Quel meilleur moyen de susciter une innovation sociale dont l'État ne peut se passer ? ●

Caractériser l'innovation

On ne pilote bien que ce que l'on mesure. Animés par cet adage, les pouvoirs publics attendent des associations qu'elles fassent la preuve de leur capacité d'innovation. Caractériser le changement dont on est porteur est devenu un passage obligé pour obtenir le soutien de certains partenaires publics. Pourtant, cette volonté de faire rentrer l'innovation dans des grilles bien définies pose une question fondamentale : l'innovation peut-elle survivre à sa normalisation ? Face aux paradoxes que renferment les soutiens officiels à l'innovation, les associations détiennent-elles encore une marge de liberté ? Leurs innovations peuvent-elles être vectrices de changement social ou ne sont-elles que des palliatifs d'une société de marchés généralisés ? La réponse tiendra dans la capacité de notre société toute entière à reconnaître que les choses surgissent « là où on ne les attend pas ».



Les outils de la caractérisation

Qu'appelle-t-on innovation sociale ? La réponse à un besoin social non couvert, des modalités nouvelles de prise en charge d'un besoin déjà repéré, une extension des publics visés par l'action, un projet plus global de transformation sociale... ? À moins que la question soit plutôt : pourquoi caractériser l'innovation sociale ? Et quels seraient les enjeux d'une telle caractérisation ?

Réparation ou transformation sociale ?

L'innovation sociale n'est pas une notion récente. Pourtant, sa définition n'a jamais été clairement posée, chacun l'adaptant à ses besoins et ses pratiques. Cette imprécision sémantique affectait déjà la notion d'utilité sociale, pourtant au cœur de plusieurs dispositifs d'appui à la vie associative, laissant les associations bien démunies quand il s'agissait de la valoriser.

L'engouement récent des instances publiques (Europe, État, collectivités territoriales) pour l'innovation sociale repose la question de sa caractérisation, au point qu'un

des groupes de travail créé au sein du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) était spécialement missionné pour la définir en vue de sa généralisation. « Il y a eu beaucoup d'écrits sur l'innovation sociale conçue comme un outil de réparation sociale, rappelle Élise Depecker, directrice des programmes de l'Agence pour la valorisation des initiatives socio-économiques (Avisé). La nouveauté aujourd'hui est qu'on la considère comme une réponse de transformation sociale ; on a besoin d'innover pour transformer la société et faire face à la crise. » Elle reconnaît toutefois que le concept est loin d'être stabilisé, ce qui n'aide pas les associations à déterminer avec certitude si elles en font ou pas.

Une notion polysémique et polémique

Pour Élise Depecker, « les associations innovent sans le savoir, sans avoir le recul nécessaire pour savoir que leurs activités relèvent de l'innovation sociale. En outre, il n'existe pas de réseaux d'accompagnement à l'innovation sociale, d'interlocuteur qui aurait ce recul et le réflexe de son financement alors que l'innovation sociale est justement un levier de développement et de pérennisation. » Emmanuelle Besançon, doctorante au Criisea et chargée de mission à l'Institut Godin¹ ajoute : « Les associations ont des difficultés à faire valoir leur innovation sociale, à la percevoir. Mais, dans le même temps, c'est une notion très polysémique, voire polémique. Chaque acteur peut en avoir une approche différente ». D'autant que la notion est complexe et touche à la gouvernance, au territoire, à la capacité d'agir des parties prenantes (empowerment), etc.

Envisager leurs actions sous l'angle de l'innovation sociale permet aux associations de « ne plus être cantonnées au champ de la réparation sociale », mais de se placer sur le terrain de la transformation sociétale dans un contexte de crise sociale, économique, environnementale. L'innovation sociale doit être conçue « comme un outil structurant, mais également comme un levier pour toucher des partenaires, notamment financiers, qui méconnaissent l'économie sociale et solidaire, mais auxquels le terme innovation parle ». Mais, relève Élise Depecker, quand bien même les associations souhaiteraient se lancer dans une démarche d'innovation sociale, elles ne disposent pas forcément d'équipes dédiées à la recherche et développement (R&D) social et, surtout, de fonds propres pour la porter.

Co-construction

« C'est pourquoi il faut travailler sur ce qui se fait en matière de financement de l'innovation dans le secteur commercial et industriel, notamment sur les subventions dédiées à l'amorçage de l'innovation. Il est temps d'ouvrir ces dispositifs aux associations. » C'est l'idée qui a présidé aux travaux du groupe de travail du CSESS et abouti à la conception d'un référentiel ou grille de critères opérationnelle. « Pour accélérer l'accès aux dispositifs d'innovation, il fallait se doter d'outils de diagnostic pour repérer l'innovation sociale. Nous avons donc lancé un travail pluridisciplinaire avec des collectivités, des chercheurs (l'Institut Godin), des acteurs de l'innovation

(type Oséo, dispositif public de financement de l'innovation et de la croissance des PME), des acteurs de l'ESS », rappelle Élise Depecker. Une co-construction rendue nécessaire par la diversité des approches et la polysémie de la définition. « Le référentiel est conçu pour les conseillers à l'innovation des collectivités territoriales, c'est-à-dire des personnes qui ne sont pas familières de l'économie sociale et solidaire, pour qu'elles soient capables d'entendre ce qu'on appelle innovation sociale », explique Élise Depecker. Une manière de consolider la notion et lui permettre d'intégrer le droit commun. Ce que confirme Emmanuelle Besançon : « Avec le référentiel, il y a aussi un enjeu de reconnaissance de l'ESS comme un acteur de l'économie et pas seulement dans un rôle palliatif. »

Socle commun ou outil de normalisation ?

Ces travaux ont abouti à un socle commun fondé sur les quatre grandes dimensions de l'innovation sociale : le lien avec un besoin social non satisfait, l'impact (surtout économique), la prise de risque (où en est le projet dans la conduite de l'innovation, un élément important pour les acteurs financiers de l'innovation), l'implication des parties prenantes. « Le critère du modèle économique a fait débat, reconnaît Élise Depecker, puisqu'il suppose une viabilité à trois ans, mais c'était essentiel pour les financeurs de l'innovation ». Autre critère socle : l'implication des parties prenantes. « Quel meilleur expert en matière d'innovation sociale que celui qui rencontre le problème ? L'utilisateur joue ici le rôle du chercheur dans l'innovation technologique », explique Élise Depecker. Et de citer le contre-exemple des programmes de politique de la ville, où les solutions toutes faites imposées du haut conduisent droit à l'échec.

Pour Emmanuelle Besançon, il faut également prendre garde à ne pas voir l'innovation sociale sous le seul angle de sa finalité « alors que c'est bien son processus qui est intéressant ». Elle constate : « L'innovation est souvent définie comme une réponse nouvelle à un besoin social non couvert, mais nous pensons qu'il y a une part de volonté, d'aspiration sociale à entreprendre en rupture avec les pratiques habituelles. » Pour la chercheuse, « il ne faudrait pas que l'engouement autour de l'innovation sociale tue l'existant, ni que sa reconnaissance tende vers sa normalisation, elle doit laisser s'exprimer la diversité des pratiques. Il ne peut pas y avoir qu'une seule norme d'innovation. » Tout l'enjeu pour les associations est maintenant de veiller à l'utilisation que les pouvoirs publics feront des outils de caractérisation de l'innovation sociale. ●

1. L'Institut Godin a mis au point une « méthodologie d'appréciation des pratiques solidaires » et participé au plan de développement de l'économie sociale et solidaire de la région Picardie, dont l'innovation était un des axes.

Les paradoxes du soutien à l'innovation

Depuis quelques années, l'innovation sociale est devenue un enjeu d'investissement public. Que ce soit au niveau européen, national ou local, on ne compte plus les politiques publiques visant à soutenir, financer et encourager le développement des innovations sociales. Pourtant, dans le même temps, la capacité d'innovation associative est de plus en plus difficile à faire reconnaître. Que révèle cette contradiction ?

Politiques publiques

Auprès de certaines autorités publiques, l'innovation sociale est devenue le nouveau sésame pour obtenir des financements. Au niveau européen, elle constitue un des leviers identifiés par la Commission européenne pour impulser une « croissance intelligente, durable et inclusive ». Par déclinaison, la proposition de règlement du Fonds social européen pour 2014-2020 dispose que le FSE encourage « l'innovation afin d'expérimenter à grande échelle des solutions innovantes pour répondre aux besoins sociaux ». En France, l'un des objectifs affichés de l'enveloppe de 100 millions d'euros du Programme investissements d'avenir (ou Grand Emprunt) consacrée à l'économie sociale et solidaire (ESS) est de soutenir des projets « en matière d'innovation sociale ». Idem pour la Banque publique d'investissement (BPI) qui devrait voir le jour début 2013. Les collectivités territoriales sont nombreuses à concevoir des politiques territoriales en faveur de l'innovation sociale. En 2012, la collectivité territoriale de Corse a lancé un appel à projets afin de favoriser « l'expérimentation des formes innovantes d'activités sur son territoire ». Quant aux acteurs de l'ESS, ils ne sont pas en reste, à l'image du Labo de l'ESS qui titrait en août dernier un article de son site : « Finissons-en avec la crise, innovons mais socialement. »

Assèchement de l'initiative

Faut-il se réjouir de voir se multiplier les soutiens officiels et publics à l'innovation sociale ? Est-ce le signe d'une prise de conscience généralisée de la capacité des

acteurs de l'ESS à apporter des réponses aux besoins sociaux croissants ? Rien n'est moins sûr. Car cette recrudescence des références à l'innovation sociale est concomitante à une difficulté de plus en plus aiguë des acteurs à faire reconnaître leur capacité d'innovation. Un paradoxe d'autant plus saisissant que les pouvoirs publics eux-mêmes justifient le lancement de leur programme de soutien à l'innovation par la difficulté des acteurs à faire financer leur fonction de recherche et développement.

Pourtant, cet assèchement de l'innovation est un phénomène nouveau qui n'est pas sans lien avec les évolutions récentes des formes traditionnelles de financement des acteurs de l'ESS. Le recours de plus en plus fréquent à la commande publique et le passage à des appels d'offres ciblés pour financer les activités associatives illustrent très bien cette contradiction. Par cette logique de marché, l'innovation sociale et l'initiative associative, deux fondements de la vie associative, sont menacés. En plaçant l'association en qualité de prestataire des pouvoirs publics, la commande publique ne laisse que peu de place à la fonction d'expérimentation sociale des associations, qui sont pourtant souvent nées de la prise en compte de demandes sociales émergentes, auxquelles ni les pouvoirs publics, ni le marché ne répondent encore. Au contraire, ces logiques de marché qui font florir incitent les associations à répondre à une demande de la puissance publique, à satisfaire à des critères précis, ce qui peut les amener à agir selon des objectifs et des indicateurs souvent fort éloignés de leur objet et de leur projet.

Activité normée

Autre facteur d'épuisement de l'initiative associative: le changement de temporalité de l'engagement des pouvoirs publics. La réduction des durées des conventions, qui de pluriannuelles ont tendance à devenir annuelles, restreint la possibilité pour les associations de développer leur fonction de recherche et développement. Une propension accentuée par la diminution des financements aux têtes de réseau qui ont pourtant historiquement pris en charge une fonction d'études et de prospective mutualisée en direction de leurs membres. En valorisant et en diffusant les bonnes pratiques, elles ont joué un rôle fondamental dans la diffusion des innovations.

Par ailleurs, la raréfaction des subventions de fonctionnement au profit des subventions sur projets constitue un autre obstacle à la capacité d'innovation des associations. Sans compter l'émergence du *new public management* qui tend à normer l'activité associative, à la faire rentrer dans des grilles de performance et d'objectifs et à la réglementer. Enfin, les injonctions actuelles à la mutualisation et au regroupement peuvent conduire à éloigner les associations de la proximité avec leurs bénéficiaires: pourtant l'ancrage local est consubstantiel à l'innovation.

Canaliser le changement social

Face à ces menaces fortes, comment comprendre l'apparente schizophrénie des pouvoirs publics à vouloir

d'un côté, soutenir l'innovation sociale et de l'autre, à restreindre, par leur mode de financement, la capacité d'initiatives associative? Présentés comme un moyen de redonner du pouvoir aux acteurs et aux utilisateurs, ces encouragements à l'innovation ne traduisent-ils pas au contraire une volonté de canaliser le changement social? Pour le chercheur Jean-Marc Fontan¹, cette mise en avant de l'innovation s'accompagne « d'une volonté de soumettre ces initiatives au filtre d'une sélection ». Seuls les projets correspondant aux orientations des pouvoirs publics sont retenus car les « indicateurs ne sont pas neutres, ils traduisent une vision du monde ». En atténuant les logiques de transgression et d'écart à la norme, souvent à l'œuvre dans la « contre-démocratie associative »², l'innovation résultant d'un processus de sélection culturelle correspondrait à une vision plus réformatrice que transformatrice de notre société.

Pour d'autres, son brandissement comme un étendard n'est autre que le symptôme d'une société en crise, marquée par une évolution du rapport de l'homme à son histoire. Ainsi la philosophe Myriam Revault d'Allonnes³ y voit-elle le signe d'une « difficulté à envisager le futur ». Une précaution qui devrait inviter les pouvoirs publics à un examen des innovations sociales, qui ne soit pas fasciné par la nouveauté mais qui intègre une certaine profondeur historique. ●

1. Jean-Marc Fontan, « Développement territorial et innovation sociale: l'apport polanyien », *Revue Interventions économiques*, 2008.

2. Pierre Rosanvallon, *La contre-démocratie*, Ed. du Seuil, 2006.

3. In *La crise sans fin*, Ed. du Seuil, 2012.

Reconnaître que les choses surgissent «là où on ne les attend pas»

CONTREPOINT DE MYRIAM REVAULT D'ALLONNES

Alors que l'innovation est souvent présentée comme un remède à la crise, le récent ouvrage de la philosophe Myriam Revault d'Allonnes, *La crise sans fin, Essai sur l'expérience moderne du temps*, établit un lien consubstantiel entre l'état de « crise permanente » que nous traversons et la difficulté de l'homme moderne à envisager son avenir sous l'angle du progrès. Un éclairage doucement subversif qui nous invite à nous situer autrement face à l'avenir.

Crise permanente

Dans son dernier opus paru aux éditions du Seuil en octobre 2012, Myriam Revault d'Allonnes dépeint la crise comme un état permanent dont la société n'envisage même plus de sortir. Alors que, sous l'œil des progressistes, la crise était censée être une étape, une instabilité passagère nécessaire, le temps d'installer de nouvelles valeurs et de nouveaux repères stables, nous serions entrés dans une phase de crise permanente. Ainsi est-on passé d'un pluriel de « crises », se succédant les unes aux autres, à l'usage du singulier « la crise », synonyme d'une crise globale qui a colonisé tous nos discours. L'auteure la présente comme une « métaphore » qui a gagné la quasi-totalité des domaines de l'existence: économie, finance, politique, culture, valeurs, autorité, éducation, jeunesse, famille. Comme le résume la philosophe, cette « situation exceptionnelle est devenue la norme de l'existence ».

Seuil d'époque

Mais que révèle cette réflexion sur « la crise » de notre rapport à l'histoire, à la temporalité dans laquelle nous vivons, regardons le passé et nous projetons? Que nous dit-elle de notre manière de percevoir systématiquement l'innovation comme un progrès en accueillant positivement la nouveauté qu'elle contient? En analysant le concept de crise à travers les époques, le livre montre l'évolution de notre rapport au temps et à l'histoire. Se refusant à une posture conservatrice qui consisterait à déplorer la sortie de l'histoire, l'auteure s'interroge sur ce que cache ce « seuil d'époque » qu'elle résume en deux questions : sommes-nous à la pointe de la modernité ou en sommes nous tout bonnement sortis? De son point de vue, les réponses à ces questions ne sont pas fondamentales. L'Homme est d'ailleurs trop englué dans le présent pour pouvoir se positionner sur ce

« *La crise constitue à cet égard une opportunité pour penser la nouveauté et l'accueillir avec des catégories de pensée renouvelées.* »

Myriam Revault d'Allonnes

LA CRISE SANS FIN

Essai sur l'expérience moderne du temps



LA COULEUR DES IDÉES

SEUIL

continuum historique. La pertinence du raisonnement consiste plutôt à analyser ce phénomène de seuil et les possibilités d'en sortir, plutôt que de prononcer un jugement définitif sur l'existence d'une modernité tardive ou sur l'entrée dans une post-modernité. À défaut de nous situer au sein de cette modernité, Myriam Revault d'Allonnes localise l'humanité dans un nouveau rapport au progrès, un progrès chargé d'incertitudes qui interroge sa capacité à innover.

Présent perpétuel

« Depuis la fin du XIX^e siècle, constate la philosophe, la croyance centrée sur le progrès s'est effondrée, du fait notamment des expériences totalitaires et de la découverte de l'inhumanité au cœur même de l'humanité. » S'inscrivant dans les traces de la pensée de Hannah Arendt pour qui l'expérience totalitaire a fait disparaître tous les critères de jugement, cette professeure à l'École pratique des hautes études observe une rupture dans notre rapport au futur. Alors qu'il n'y a jamais eu autant d'innovations qu'aujourd'hui, l'Homme moderne ne pense plus en termes de progrès. Pris dans un interrègne interminable, plus rien ne se dessine sur sa ligne d'horizon. Alors que les anciens principes (foi et raison) ont disparu, rien n'est venu les remplacer. Pour illustrer cette crise du temps, où l'avenir paraît infigurable et indéterminé, l'auteure recourt à une métaphore éclairante: « Nous sommes semblables à des grim-

peurs sur une pente qui s'éboule: ils doivent pouvoir aller de plus en plus vite pour rester sur place. » L'Homme moderne est pris entre un passé qui lui échappe complètement et un avenir qu'il ne sait pas envisager. Pétrifiés par l'incertitude, nous vivons dans un « présent perpétuel » marqué par l'impuissance où la crise consiste « en ce qu'il n'y a plus rien à décider ». Citant Tocqueville – « le passé n'éclairant plus l'avenir, l'esprit marche dans les ténèbres », l'auteure étend son analyse à l'ensemble des démocraties qui doivent faire face à la « dissolution des certitudes » sous les doubles effets paradoxaux de la mondialisation et des dérives insaisissables du capitalisme financier.

Se confronter aux incertitudes

Dès lors, sommes-nous condamnés à sombrer dans une fin de l'histoire inéluctable? La force de la pensée de Myriam Revault d'Allonnes se

situe justement dans le refus de céder au « déclinisme ». Certes, les mécanismes politiques sont en panne et il serait vain de ne pas le reconnaître. La politique ne se manifeste plus sur le mode de l'initiative: elle est devenue réactive. Pour autant, la société n'a pas perdu de sa capacité à se transformer elle-même par l'activité politique. La crise constitue à cet égard une opportunité pour penser la nouveauté et l'accueillir avec des catégories de pensée renouvelées. En ce qu'elles sont des moments où s'effacent les idées toutes faites, les crises sont des moments idoines pour rompre le fil de la tradition et laisser se manifester la faculté humaine à commencer quelque chose de nouveau. Elles constituent des « brèches ouvertes dans le temps » qui coïncident avec l'expérience de la liberté. Comme l'analyse Hannah Arendt, le « pouvoir-commencer réside dans le fait que chaque homme, pour autant qu'il est venu par naissance en un monde qui était là avant lui et continue après, est lui-même un nouveau commencement ». Cette métaphore de la « brèche dans le temps » permet à Myriam Revault d'Allonnes de conclure, de manière optimiste, que la visée politique existe toujours, notamment par des formes d'organisations et d'actions qui échappent aux mécanismes traditionnels. Encore faut-il pour cela accepter de se confronter à l'incertitude et reconnaître que les choses surgissent « là où on ne les attend pas ». ●

NOUVEAU REGARD
NOUVELLE FORMULE

La Vie
associative



Abonnement d'un an

À retourner à la CPCA — 28 place Saint-Georges — 75009 Paris



Oui, je m'abonne à *La Vie Associative* pour un an soit trois numéros

Adresse de livraison

Mme M.
Nom
Prénom
Adresse
.....
Code postal
Ville
Téléphone
Courriel

Adresse de facturation (si différente)

Mme M.
Nom
Prénom
Adresse
.....
Code postal
Ville
Téléphone
Courriel

~~15 €~~
PAR AN

12 €
PAR AN



À compléter et à renvoyer avec un règlement de **12 euros** à l'ordre de la CPCA ou rendez-vous sur cpca.asso.fr/la-vie-associative pour vous abonner en ligne.

*Pour un monde
coopératif*

CHEVILLON
imprimeurs

Magazines
en courts et moyens tirages

flashcode



contact

26, boulevard Kennedy ☚ 84100 Sens
Tél. : 03 86 65 04 78 ☚ Fax 03 86 65 07 84
chevillon-contact@orange.fr



SUIVEZ L'ACTUALITÉ DU MOUVEMENT ASSOCIATIF AVEC LA 



cpca.asso.fr



mail.cpa.asso.fr



facebook.com/cpcafrance



twitter.com/cpcafrance