

L I V R E
B L A N C
D É C E M B R E
2017

L'INNOVATION ASSOCIATIVE

Innovations sociales & technologiques
au service des Hommes et des Territoires

*L'innovation Associative est une chance
pour la France à un moment de transformation
profond de notre modèle de société.*

*Montrons-nous à l'écoute des associations
pour entendre ce qu'elles ont à dire !*



SOMMAIRE

■ Edito GPMA 5

■ Qualifier et reconnaître l'innovation associative 7

PARTIE 1

Le secteur associatif au cœur de l'innovation sociétale 8

1. Un acteur socio-économique atypique et mal connu 9
2. Un processus d'innovation spécifique 15
3. Un enjeu d'innovation sociétale 21

PARTIE 2

L'innovation associative en action 25

1. Etat des lieux de l'innovation associative 26
2. Accompagner l'innovation associative 36
3. L'exemple de l'innovation au service du handicap et de la maladie 46

PARTIE 3

Trois illustrations d'innovations associatives 51

1. Cover-Dressing 52
2. WatchHelp 55
3. Signes de Sens 58

CONCLUSIONS 62

Cinq propositions pour développer l'innovation associative 64

■ Le regard de Révélateur de Richesses Immatérielles 66



40 ANS

AU SERVICE DE LA SOLIDARITÉ



1 500 000 €

DE DOTATION
AUX ASSOCIATIONS



154

ASSOCIATIONS
SOUTENUES



400 000

ADHÉRENTS

PLUS DE
100 ADHÉRENTS
ACCOMPAGNÉS
PAR LE FOND
D'ENTRAIDE

Édito GPMA

Notre association GPMA (Groupement Prévoyance Maladie Accident), a été créée en 1977 pour souscrire pour le compte de ses 400 000 adhérents des contrats collectifs à adhésion individuelle, en prévoyance et santé auprès de l'assureur Generali dont nous sommes le partenaire privilégié.

Fidèle à notre signature « Autrement solidaire » nous apportons des services concrets et adaptés à nos adhérents qui incarnent nos valeurs de solidarité, d'entraide et d'accompagnement.

A ce titre, le fonds d'entraide de GPMA peut octroyer une aide exceptionnelle en cas de difficultés (attente du versement d'une prestation sociale par exemple). Avec la garantie entraide, l'association peut également être présente pour apporter des solutions concrètes aux aidants familiaux lors de l'entrée en dépendance d'un proche.

En 2007, nous avons souhaité nous engager davantage auprès du monde associatif. A cette occasion, le Prix Atout Soleil a été institué. Cette opération de mécénat est basée sur un système de parrainage original. Chaque parrain sélectionne une association, l'aide à monter un dossier et la soutient jusqu'au résultat final. L'opération est ouverte à l'ensemble des réseaux de distribution, ainsi qu'aux collaborateurs Generali.

Chaque année, une quinzaine d'associations est récompensée par une dotation financière ainsi qu'un accompagnement sous différentes formes, adaptées aux besoins des associations lauréates.

L'innovation sociale constitue depuis 11 ans le fil conducteur du Prix Atout Soleil. Depuis 2007, nous avons accompagné 134 lauréats autour de thématiques centrées sur la santé, le handicap et les publics fragilisés. L'opération Atout Soleil nous a permis d'initier des liens durables avec le secteur associatif dont nous suivons les évolutions.

Afin d'être à l'écoute des besoins des associations, nous avons réalisé deux bilans de l'opération Atout Soleil en 2011 et en 2013. Le prix a été salué par les associations

pour son impact positif sur les projets soutenus. Elles ont également témoigné de leur besoin d'accompagnement sur différents aspects, notamment sur la communication et les partenariats. Les lauréats ont aussi exprimé une attente en matière d'animation et de suivi du réseau des lauréats.

Fort de ces conclusions et à l'occasion des 10 ans d'Atout Soleil, GPMA a souhaité renforcer sa présence auprès des associations lauréates du Prix Atout Soleil en s'appuyant sur leur regard pour dresser un état des lieux des innovations sociales et technologiques portées par les associations en France. En partenariat avec Le RAMEAU, et avec la collaboration de Révélateur de Richesses Immatérielles, une démarche d'écoute a ainsi été initiée.

Ce travail nous a permis de donner la parole aux associations qui œuvrent sur le terrain et qui vivent l'innovation au quotidien. Il nous a aussi permis de prendre la mesure de la complexité des pratiques innovantes du monde associatif.

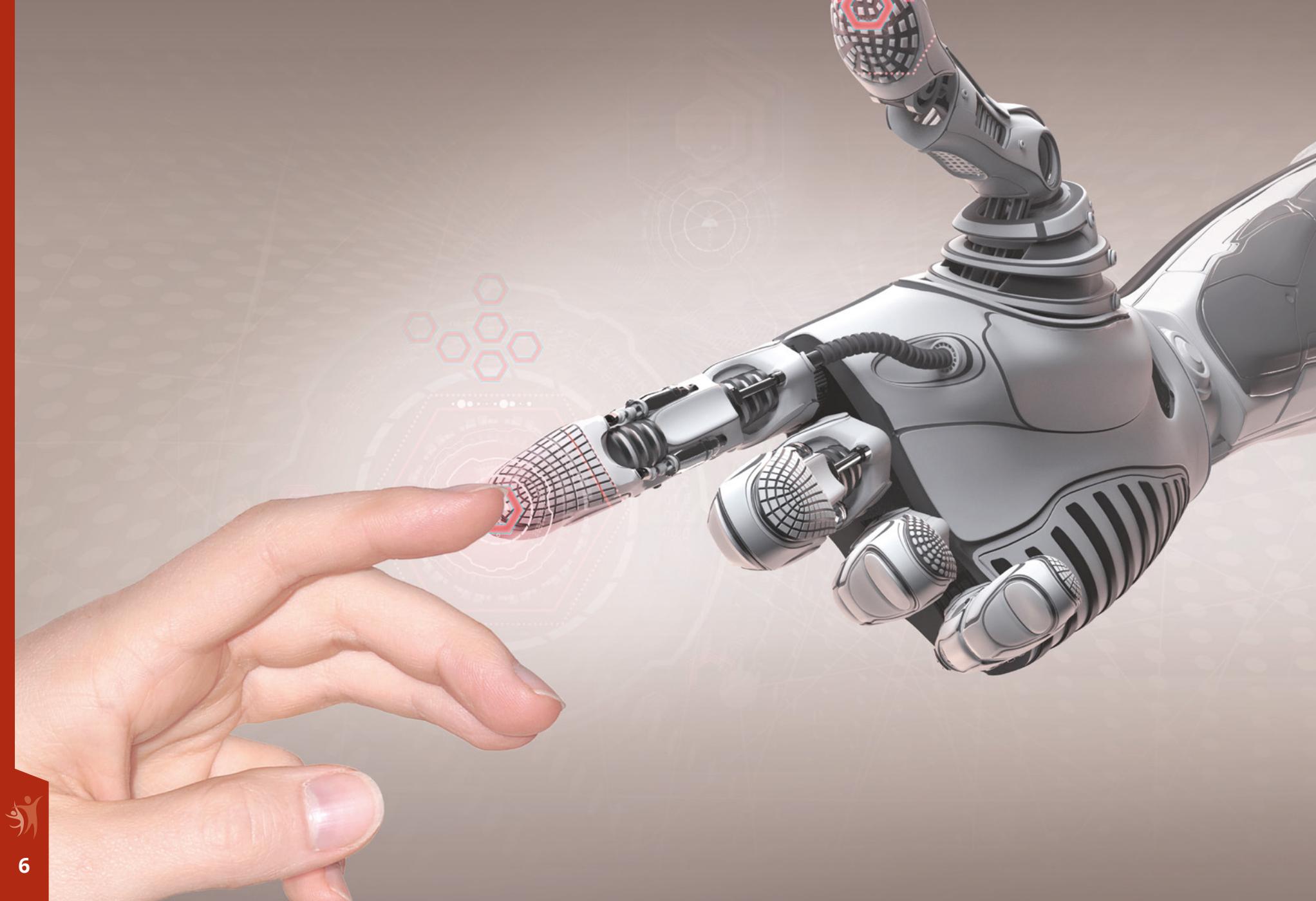
Ce livre blanc est donc, à l'image de l'innovation associative, le fruit d'une démarche de co-construction entre les associations et nos partenaires, avec lesquels nous avons tissé des liens de confiance durables.

Ce travail vient réaffirmer notre engagement auprès des associations en nous permettant de diffuser un document de référence pour comprendre et valoriser collectivement les pratiques concrètes d'innovation de terrain au sein des associations françaises.

Nous souhaitons que la lecture de ce livre blanc sur la capacité d'innovation associative vous apporte autant de plaisir que nous en avons eu à le concevoir !

Denis Mercadal
Président de GPMA





Qualifier et reconnaître l'innovation associative

En tant que laboratoire de recherche appliquée sur les alliances innovantes au service du bien commun, Le RAMEAU a eu le plaisir d'être associé à l'opération Atout Soleil de GPMA dès sa conception.

Durant une décennie, il a ainsi pu observer le cheminement de ce projet original qui dès l'origine avait pour objectif d'être au service des petites associations innovantes qui se mobilisent pour répondre aux besoins des personnes et des territoires les plus fragiles.

Au-delà d'une contribution financière substantielle, l'idée fondatrice était de pouvoir accompagner les lauréats, notamment grâce à un parrainage de proximité par le réseau de distribution de Generali. Il s'agissait aussi d'être à leur écoute, et de valoriser ces initiatives de terrain qui font la richesse de notre cohésion sociale et de notre diversité territoriale. Au fil des années, en fonction de leurs retours et de leurs attentes, les leviers d'accompagnement se sont diversifiés : conseil en stratégie et en communication, plateforme d'outils de capitalisation des bonnes pratiques, ateliers collectifs de réflexion et de partage entre pairs...

Conscients du formidable potentiel d'engagement et d'actions concrètes, GPMA et Le RAMEAU ont décidé en 2016 d'aller plus loin pour valoriser leurs remarquables contributions au « Faire société ». L'idée était simple : les écouter sur leur manière de voir l'innovation sociétale au plus près des besoins des Hommes et des territoires. Elles, qui sont les « capteurs de signaux faibles » et des inventeurs de solutions de proximité, que pensent-elles de leur propre dynamique d'innovation associative ?

Il convenait ensuite de se donner du temps pour les écouter au travers d'une démarche structurée autour de dif-

férentes étapes : une analyse du panel des lauréats pour en trouver le fil conducteur et les spécificités, une étude auprès d'eux pour écouter leur perception sur l'innovation sociale et technologique, des ateliers participatifs pour mettre en débat les résultats, des avis d'experts ainsi que de personnalités pour mettre en perspective leurs actions. Cela représente 18 mois d'un chemin passionnant qui a permis de croiser les regards, et de pouvoir restituer une image la plus fidèle possible de la richesse de l'innovation associative.

Outre une capacité à mieux qualifier les spécificités associatives, je retiendrai trois enseignements clés :

- Les associations n'opposent pas innovation sociale et innovation technologique ; au contraire, elles les articulent dans un savant dosage pour répondre au plus près des besoins.
- Plus que des moyens (... même si elles en ont naturellement besoin !), elles attendent une juste reconnaissance de leur engagement au service du bien commun. Leur action repose sur la force de l'engagement dont la satisfaction n'est pas seulement de pouvoir se sentir utile, mais aussi qu'il soit force d'entraînement pour que d'autres puissent se mobiliser à leur tour.
- Les associations sont ouvertes à la co-construction, et l'accompagnement dont elles ont envie ne doit pas se contenter de réponses techniques. Elles souhaitent aussi bénéficier de véritables partenaires pour cheminer à leurs côtés dans une démarche apprenante, mutuellement enrichissante. A leur image, elles ne souhaitent pas que l'on fasse « pour elles », mais « avec elles ».

Les associations que nous avons entendues sont lucides sur les difficultés, persévérantes dans leurs actions, et à la

manœuvre pour trouver des solutions qui répondent aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux. Il ne s'agit pas pour elles de n'agir qu'en fonction de leurs propres enjeux, mais plus largement en fonction de ceux auxquels nous sommes collectivement confrontés pour « Faire société ». Les associations jouent ainsi un formidable rôle de Recherche & Développement (R&D) sociétal, indispensable dans un contexte de transformation. Ce sont les éclaireurs qui nous aident à inventer les chemins pour demain !

Certes, elles ne font pas masse, et leurs actions prises individuellement ne semblent parfois n'être que quelques gouttes dans un océan de complexité et de besoins sociétaux croissants... mais ensemble, elles forment un formidable réservoir d'énergie et d'engagement qui peut nous donner confiance dans l'avenir. Qu'elles en soient profondément remerciées au travers de ce livre blanc qui tente modestement de décrire leur capacité d'innovation.

En synthèse, si je ne devais retenir qu'une idée forte de ce cheminement à l'écoute de l'innovation associative, c'est qu'au-delà même d'être de formidables moteurs de la co-construction du bien commun, elles sont aussi des catalyseurs d'un LIEN commun qui fonde notre unité et nous unit au service de l'intérêt général.

Le RAMEAU, partenaire de l'opération Atout Soleil de GPMA depuis l'origine, est heureux d'avoir été associé à ce travail. Nous vous souhaitons une bonne lecture. Que ces écrits et témoignages puissent nous inspirer à la fois individuellement et collectivement !

Charles-Benoît HEIDSIECK
Président-Fondateur du RAMEAU





PARTIE 1

LE SECTEUR ASSOCIATIF

AU CŒUR DE L'INNOVATION

SOCIÉTALE

S'il existe un acteur mal connu en France, c'est bien le secteur associatif d'intérêt général.

Chacun connaît bien l'existence des associations, et beaucoup se mobilisent à leurs côtés, mais avons-nous collectivement conscience de leur valeur ajoutée dans la construction collective du « vivre ensemble » et dans leur capacité d'innovation ?

Laissons-nous cheminer dans ce premier chapitre pour en (re)découvrir la portée.

Un acteur socio-économique atypique et mal connu

LE SECTEUR ASSOCIATIF EN FRANCE EST UN ACTEUR INCONTOURNABLE DU PAYSAGE SOCIO-ÉCONOMIQUE FRANÇAIS. C'EST À LA FOIS UN SECTEUR DYNAMIQUE ET UNE FORCE DE FRAPPE ESSENTIELLE POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX DE PROXIMITÉ SUR LES TERRITOIRES. MALGRÉ CELA, IL RESTE SOUVENT LA « GRANDE INCONNUE ». SON HÉTÉROGÉNÉITÉ EXPLIQUE PROBABLEMENT QU'IL EST PEU IDENTIFIÉ. LA RICHESSE DE LA DIVERSITÉ ET LE FOISONNEMENT DES INITIATIVES CACHENT LA PUISSANCE DE SON ACTION.

1.1 - PANORAMA ET ENJEUX DU SECTEUR ASSOCIATIF

Un secteur dynamique...

1,3 million d'associations sont actives en France⁽¹⁾. Le mouvement est croissant puisque 68 000 associations sont créées par an, avec un solde net estimé à 33 000.

Plus de 70 % des associations fonctionnent avec un budget inférieur à 10 K€. Seulement 9 % gèrent un budget annuel supérieur à 50 K€ et seule une sur vingt-cinq dépasse les 200 K€/an. Il s'agit donc d'un univers extrêmement atomisé, majoritairement composé de petites structures.

Le budget cumulé des associations s'élève toutefois à 104 Mds €⁽²⁾.

... et une richesse humaine significative

La première « force de frappe » du secteur sur lequel il repose est **le bénévolat**. Cela représente **12,7 millions de bénévoles associatifs⁽³⁾**. Pour en mesurer la puissance, soulignons que cela correspond, en cumulé, à une ressource d'environ 1 million d'ETP (Equivalent Temps Plein), et 39,5 Md€ si le bénévolat devait être valorisé économiquement.

Environ 183 000 associations sont employeuses (soit 14%). Elles s'appuient aussi sur **1,8 million de salariés**, pour un total de 1,5 M d'ETP (équivalents temps plein), soit 7,5% de l'emploi dans le secteur privé en France.

Les domaines d'intervention sont multiples. Les associations sportives, culturelles et de loisirs sont les plus nombreuses, mais les associations d'action sociale (petite enfance, handicap, hébergement d'urgence...) représentent la majeure partie des emplois et du budget. Le secteur de l'environnement connaît une croissance importante en termes de création de structures.

(1) Tchernonog, V., *Le paysage associatif français, Mesures et évolutions*, Juris éditions-Dalloz, novembre 2013.

(2) INSEE, « Neuf associations sur dix fonctionnent sans salarié », mars 2016

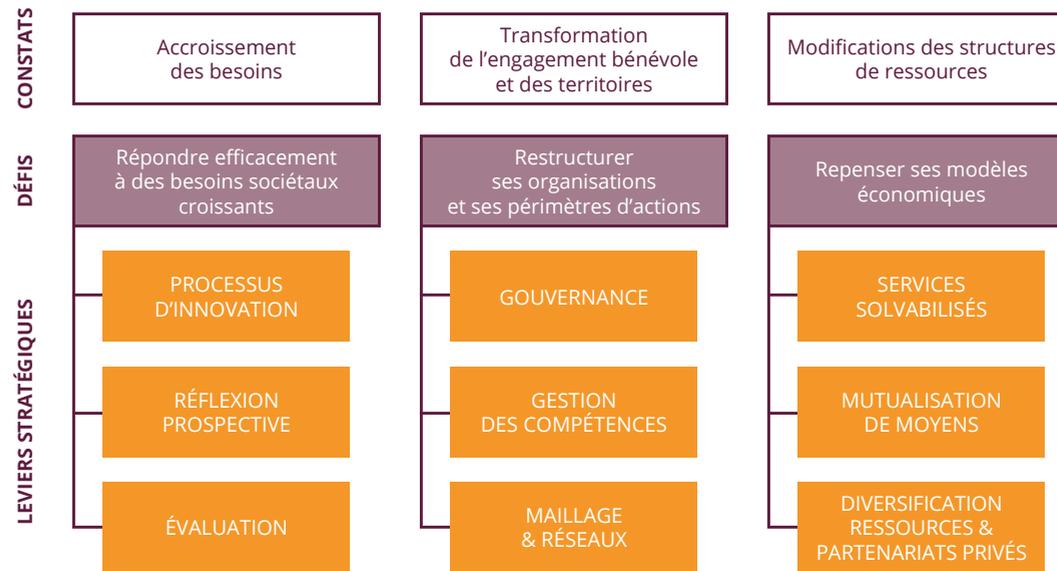
(3) *La situation du bénévolat en France en 2013, France Bénévolat.*

Un secteur confronté à des transformations lourdes

A la manœuvre pour répondre aux besoins de proximité au plus près des personnes et des territoires, les associations sont confrontées à un effet ciseau : l'accroissement des besoins sociétaux d'une part et la raréfaction des ressources d'autre part.

Le schéma suivant illustre les défis auxquels le secteur associatif doit faire face.

Défis & leviers stratégiques du secteurs associatif



Source : Le RAMEAU 

Pour y répondre, les associations doivent faire preuve d'inventivité et s'appuyer sur leurs spécificités.

Un modèle de gouvernance participative

Le secteur associatif partage avec les autres acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) un mode de gouvernance démocratique qui fonde la légitimité d'action.

Au-delà de ce point commun, leur maillage territorial des associations et leurs missions d'intérêt général en font des actrices de proximité très complémentaires aux Pouvoirs publics et aux acteurs économiques.

Un acteur local incontournable

Les associations constituent aussi une force territoriale structurante, soit en proposant des solutions de leur propre initiative en réponse à des besoins et des fragilités détectés, soit en agissant sur les territoires en tant qu'opérateurs mandatés par les pouvoirs publics (elles sont des actrices essentielles de la co-construction et du déploiement des politiques publiques).

Avec 1,3 million d'associations, le maillage se fait au plus près des réalités au travers de solutions très adaptées aux spécificités territoriales.

C'est cette capacité d'ancrage territorial, mobilisant la force de l'engagement bénévole, qui en fait des contributrices structurantes pour l'intérêt général.

Une vocation d'intérêt général

Même si toutes les associations ne sont pas d'intérêt général (certaines sont simplement au service

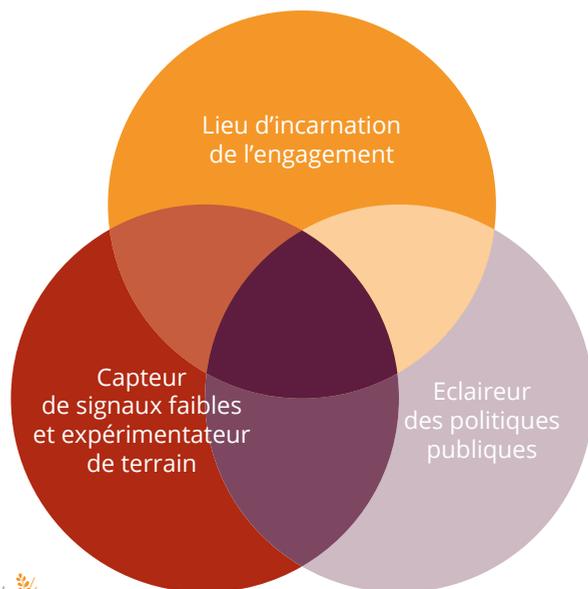


de leurs membres), et si elles ne sont pas les seules à porter des missions d'intérêt général, elles sont des contributrices structurantes de l'intérêt général.

En effet, le secteur associatif porte 3 missions d'intérêt général :

- Tout d'abord, les associations incarnent la **contribution volontaire de chacun** au service du plus grand nombre. C'est par excellence le lieu de l'engagement et du bénévolat.
- Ensuite, les associations accompagnent des populations et/ou des territoires fragiles, et sont des acteurs de proximité. Cela leur permet d'avoir une connaissance fine des besoins et de **capter « les signaux faibles »**⁴. De là, elles **expérimentent** des solutions et **innovent** au plus près des besoins .
- Enfin, elles **contribuent à la co-construction des politiques publiques** de par leur capacité à apporter un éclairage et à être force de proposition.

Les trois missions d'intérêt général du secteur associatif



Source : Le RAMEAU 

(4) En intelligence économique, les signaux faibles sont les éléments de perception de l'environnement (opportunités ou menaces), qui doivent faire l'objet d'une veille, dans le but de participer à l'élaboration d'une stratégie, et de réduire l'incertitude (définition Wikipédia)

1.3 - L'ATYPICITÉ DES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES ASSOCIATIFS

Un modèle complexe et polymorphe

À la différence des acteurs économiques d'utilité sociale, **les associations d'intérêt général ne peuvent pas reposer exclusivement sur un modèle économique de revenu d'activité**. En effet, elles seraient alors requalifiées comme n'étant plus d'intérêt général, et devraient alors renoncer à la fois au bénévolat et au recours aux contributions volontaires publics et privés (subvention d'activité, générosité du public, mécénat...).

FINANCEMENTS ASSOCIATIFS

- **49% fonds publics**
 - 25% subventions
 - 24% commandes publiques
- **36% revenus d'activités**
- **11% cotisations**
- **4% fonds privés (hors dons en nature)**

Pour mémoire, le bénévolat représente le « 4^{ème} tiers » de financement (39,5Md€ pour 85Md€ de budget)

Enquête CNRS - Centre d'Economie de la Sorbonne - «Le Paysage associatif français» - 2012

Le secteur associatif est financé pour moitié par des financements privés (fonds privés, revenus d'activité et cotisations) et pour l'autre moitié par des financements publics. Le passage de la subvention publique à la commande publique est un élément majeur de la transformation des modèles économiques associatifs. Pour rester d'intérêt général, les associations doivent donc faire preuve d'inventivité.

Ce changement les oblige à développer des espaces d'autonomie et de liberté en s'appuyant sur leur capacité d'innovation. **Face à la raréfaction de leurs ressources, les associations d'intérêt général inventent des modèles socio-économiques hybrides.**

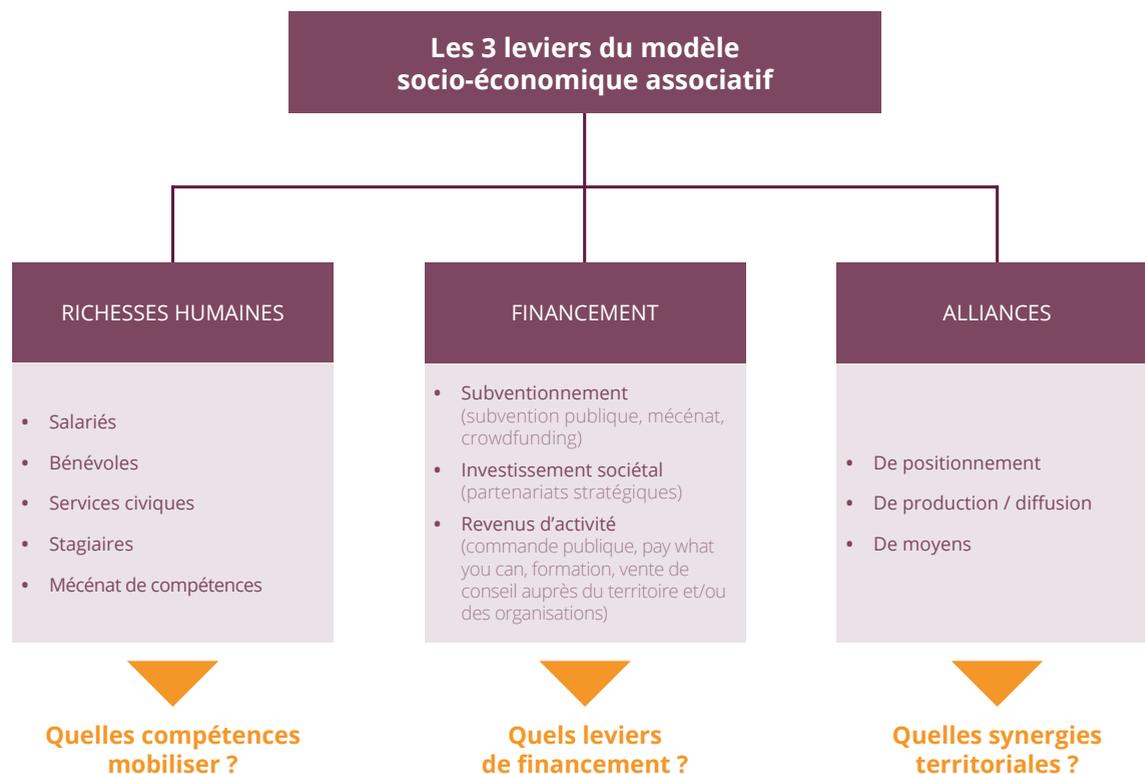


Une capacité à mobiliser des leviers de différentes natures

Pour ce faire, les structures d'intérêt général peuvent **s'appuyer et articuler trois leviers complémentaires : les richesses humaines, les leviers financiers et les alliances.**

Depuis une décennie, chacun de ces trois leviers se diversifie :

- **Les richesses humaines** : aux côtés du salariat et du bénévolat, le mécénat de compétences et le volontariat en service civique se structurent.
- **Les leviers financiers** permettent de mobiliser les ressources nécessaires au projet (via financements publics, cotisations, revenus d'activité, diversification de fonds privés). Celles-ci se diversifient également : la nature du financement public évolue (de la subvention à la commande publique), de nouvelles formes de financement apparaissent (le crowdfunding⁽⁵⁾, les contrats à impact social, les nouvelles modalités d'engagement des entreprises).
- **Les alliances** deviennent un levier stratégique. La capacité à agir collectivement et à mutualiser les moyens permet d'inventer une multitude de solutions pour répondre aux besoins des projets. Cette dynamique de co-construction est notable entre les structures d'intérêt général elles-mêmes, mais aussi avec les entreprises, les acteurs académiques et avec la puissance publique. Cette capacité de co-construction des associations est devenue l'une de leurs conditions de réussite.



Source : Le RAMEAU 

(5) Ou financement participatif

(6) Étude « L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2016 » (Recherche & Solidarités, 2016)

(7) Note « 9 associations sur 10 fonctionnent sans salarié » (INSEE, 2016)

(8) Site du gouvernement : <http://www.gouvernement.fr/action/le-service-civique>

(9) Guide « Construire ensemble, l'engagement associatif des salariés » (Medef - Le RAMEAU, 2016)

LES TROIS LEVIERS DES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES ASSOCIATIFS

RICHESSSES HUMAINES

Les associations peuvent mobiliser une diversité de ressources pour réaliser leur projet.

- **Le bénévolat** : son évolution depuis 2010 montre une croissance de 16,8% du bénévolat associatif avec 13,2 millions de bénévoles⁽⁶⁾,
- **Le salariat** : avec l'équivalent de 1,3 million d'emplois à temps plein⁽⁷⁾, le secteur est toujours porteur d'une réelle dynamique,
- **Le service civique** : depuis la loi de 2010, près de 130.000 jeunes ont pu s'engager⁽⁸⁾,
- **Le mécénat de compétences** : le MEDEF⁽⁹⁾ a publié un guide qui explique la diversité des formes d'engagement de l'entreprise pour mobiliser ses équipes,
- **Le recours aux stagiaires** : une initiative comme celle de Stagiaires sans Frontières implique les stagiaires dans une dynamique d'engagement innovante.

Ces ressources sont complémentaires, elles ne se substituent pas : un bénévole et un salarié ne peuvent exercer les mêmes tâches. De même, le service civique est une occasion pour les jeunes d'être associés à un projet d'intérêt général... si on ne confond pas la découverte de la citoyenneté avec un « travail » à faible coût !

LEVIERS FINANCIERS

À côté des cotisations, revenus d'activités, subventions, les associations peuvent compléter leurs ressources avec de nouveaux outils financiers.

Par exemple :

- **Le crowdfunding ou financement participatif** : de nombreuses plateformes se développent. Cela représente aujourd'hui 50,2 M€ de dons (+31% en 2015) au service des projets,
- **Le Modèle « d'investisseur sociétal⁽¹⁰⁾ »** : nouveau modèle d'engagement de l'entreprise qui articule quatre leviers complémentaires pour soutenir l'innovation associative : du financement pluriannuel, de l'apport d'expertise, de l'accompagnement en conseil stratégique et un mode innovant d'évaluation,
- **Contrat à impact social⁽¹¹⁾** : suite au rapport de 2014, le gouvernement a lancé des expérimentations sur cette nouvelle forme de financement. Trois nouveaux contrats ont été signés en mars 2017 sur l'emploi.

LEVIERS PARTENARIATS

Les associations sont dans une démarche d'alliances multi-acteurs avec tous les « univers » d'acteurs :

- **Avec les autres associations** : les synergies se multiplient,
- **Avec les entreprises** : les résultats du programme PHARE⁽¹²⁾ de l'Observatoire des partenariats montrent que les modes de partenariat se diversifient très largement,
- **Avec la Puissance publique** : le rapport « Ensemble, accélérons ! »⁽¹³⁾ du SGMAP et du CGET propose différents rôles possibles de la Puissance publique pour soutenir l'innovation sur les territoires.

Selon l'étude « Associations & Partenariats » publiée par Recherches & Solidarités et Le RAMEAU (février 2017), 74% des associations affirment avoir des relations partenariales avec les collectivités territoriales, 72% avec les autres associations et fondations et 47% avec les établissements d'enseignement. Viennent ensuite les entreprises et / ou clubs d'entrepreneurs, les structures d'insertion et les laboratoires de recherche.

(10) Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, Juin 2015)

(11) Rapport « Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social ? Innover financièrement pour innover socialement » (Comité Français, 2014)

(12) Dossier « Associations-Entreprises : un mariage pour tous ! » (JURIS Associations 537, avril 2016)

(13) Rapport « Ensemble, accélérons ! » (SGMAP-CEGET, décembre 2015)

Se repérer dans les différents types de modèles socio-économiques associatifs

La diversification de chacun des trois leviers rappelle que le modèle socio-économique d'intérêt général n'est pas seulement une question de financement mais plus globalement de mobilisation des moyens nécessaires à la réalisation du projet, de son émergence jusqu'à son potentiel déploiement, en passant par sa pérennisation.

Il importe aussi de souligner que le modèle socio-économique est avant tout un outil au service du projet d'intérêt général. Il convient donc de bien savoir « au service de quoi » doivent être mobilisés les moyens pour agir.

Les modèles socio-économiques associatifs peuvent être fondés sur trois logiques distinctes :

- L'autonomie par la contribution des membres,
- Le financement par le revenu d'activité,
- Le financement par un tiers public ou privé.

Autour de ces trois logiques, sept modèles ont été mis en évidence⁽¹⁴⁾ comme le décrit le tableau ci-dessous.

Il est important de bien savoir se repérer en matière de modèle socio-économique car la capacité d'innovation est aussi liée à la nature des ressources et de la mobilisation qu'est capable d'animer l'association.

Une démarche d'accompagnement pour bien positionner la réflexion est disponible sur le site Trajectoire Socio-économique⁽¹⁵⁾.

LES 7 MODÈLES ÉCONOMIQUES ASSOCIATIFS

Logiques de financement	Contribution des membres	Revenus d'activités		Financement / solvabilisation par un tiers			
		M2 Prestations et valorisation de savoir-faire	M3 Opérateur de politique publique	Financements publics		Financements privés	
Modèles économiques	M1 Autonomie des membres	M2 Prestations et valorisation de savoir-faire	M3 Opérateur de politique publique	M4 Subvention publique	M5 Abondement	M6 Mobilisation privée	M7 Opérateur de politique publique
Éléments monétaires	Cotisations	Vente de produit-service, droit d'utilisation, licence	Convention de DSP, appel d'offres, etc.	Subvention (État, CT, CL)	Co-financement public (FSE, Institutions Internationales)	Dons, mécénats, partenariats privés	Co-investissement de fondateurs
Éléments valorisables	Engagement des membres					Bénévolat, mécénat de compétences, dons en nature	Apports en compétences et/ou en nature

Source : Le RAMEAU

(14) Article Juris Associations « Introduction à la typologie des modèles socio-économiques associatifs » (Le RAMEAU juillet 2013)

(15) Voir site : <http://trajectoire-socioeco.crdlae.org/>

Un processus d'innovation spécifique

2

LE SECTEUR ASSOCIATIF PORTE DANS SON ADN UNE FORTE CAPACITÉ D'INNOVATION.
CELLE-CI REPOSE SUR DEUX FONDAMENTAUX QU'IL EST NÉCESSAIRE DE RAPPELER

Les associations sont des **acteurs de proximité** avec les populations et/ou territoires qu'elles accompagnent, notamment les plus fragiles. Cette proximité leur permet de percevoir les éléments de leur environnement qui doivent faire l'objet d'une attention particulière. Elles captent les « signaux faibles » et peuvent ainsi concevoir des solutions pour répondre aux besoins,

Ce sont aussi des **acteurs de terrain** : grâce à leur capacité à mobiliser des forces vives, elles sont en mesure d'expérimenter rapidement les solutions conçues.

Le secteur associatif porte ainsi des projets d'innovation : il les initie, les expérimente. Il peut ensuite s'appuyer sur la complémentarité des acteurs économiques et publics, pour permettre à ces projets de se développer, voire de se déployer.

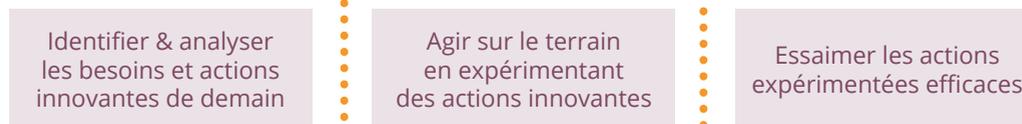
Entre la recherche fondamentale assurée par les acteurs académiques, et la recherche appliquée menée par les autres acteurs publics et privés, les associations d'intérêt général ont un rôle de Recherche & Développement (R&D) sociétale au travers de démarches empiriques apprenantes.

La capacité à expérimenter : cœur d'activité du secteur associatif

La chaîne de valeurs



Les objectifs

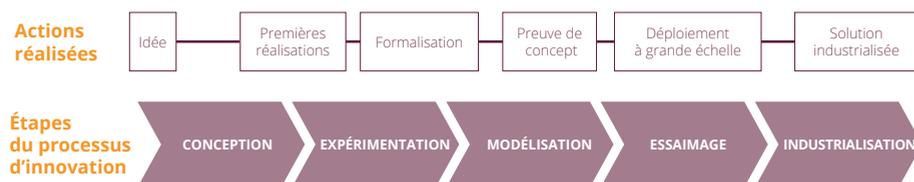


Répondre utilement à des besoins immédiats pour lesquels il n'existe ni réponse des pouvoirs publics, ni des entreprises

2.1 - LE CHEMINEMENT DE L'INNOVATION ASSOCIATIVE

Bien que souvent très informel, le processus d'innovation associative comprend des phases bien distinctes. A partir d'une décennie de recherche et d'expériences de terrain, Le RAMEAU a modélisé les cinq étapes de ce processus : la conception, l'expérimentation, la modélisation, l'essaimage et l'industrialisation de l'innovation

Processus d'innovation associative



Source : Le RAMEAU 

ILLUSTRATION

L'INDUSTRIALISATION

Grâce à 60 ans de combat, de recherche et de mobilisation, les traitements pour guérir les maladies neuromusculaires sont en perspective. Il reste encore un long parcours, mais grâce à ce chemin d'innovation, les premières cartes des gènes ont pu être établies entre 1992 et 1996. Depuis de nombreuses avancées thérapeutiques ont ainsi pu être réalisées.



ÉCLAIRAGE

LES 5 ÉTAPES DU CHEMINEMENT PEUVENT SE DÉCRIRE DE LA MANIÈRE SUIVANTE :

La conception : les besoins sont repérés et analysés ; des idées de solutions pour y répondre émergent. Dans les faits, cette étape coïncide souvent avec la constitution même d'une association. L'innovation sociétale se confond alors avec le projet associatif. Toutefois, il ne s'agit pas du seul cas observable, et les associations une fois créées continuent à innover !

L'expérimentation : les solutions imaginées sont testées de manière empirique. Au fur et à mesure l'association affine et adapte ses réponses, en fonction des réalités rencontrées.

La modélisation : il s'agit de formaliser les résultats de l'expérimentation, ce qui a fonctionné et le descriptif de la solution retenue. Cette étape est cruciale pour le développement de l'innovation à plus grande échelle, car elle permet à l'association de structurer le développement de son projet, mais également de partager la « découverte », de la rendre accessible, et ainsi de permettre à d'autres acteurs de s'en saisir.

L'essaimage : c'est la 1ère phase du déploiement à grande échelle de l'innovation. Elle permet de diffuser plus largement la solution grâce à un développement porté par l'association (par une duplication de l'initiative via la création d'antennes sur le territoire par exemple). Différentes formes d'essaimage sont possibles. L'Avise⁽¹⁶⁾ et l'ESSEC⁽¹⁷⁾ ont particulièrement bien décrit les formes possibles d'essaimage.

L'industrialisation : l'innovation sociétale a pour finalité d'être diffusée largement. Pour respecter son ambition d'intérêt général, la solution doit en effet pouvoir s'adresser *in fine* au plus grand nombre, bien au-delà du champ d'action de la seule association « conceptrice ». L'initiative entre dans les mœurs de la Société et trouve son modèle définitif de fonctionnement. A ce stade, l'innovation peut devenir une politique publique, mais il n'est pas rare que s'ouvre aussi un nouveau marché, porté par des acteurs économiques. Cela oblige l'association à se positionner pour savoir la place qu'elle souhaite avoir dans le déploiement : se séparer de l'activité pour se concentrer sur l'innovation, la sectoriser, ou opter pour un rôle d'opérateur.

2.2 - LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INNOVATION ASSOCIATIVE

Ce processus présente des spécificités, à fois dans les étapes initiales de la dynamique, mais aussi dans la phase de déploiement.

L'inversion des phases à l'amorçage

Tout d'abord, les phases d'expérimentation et de modélisation sont inversées par rapport aux processus des acteurs publics et privés. Grâce à sa capacité à mobiliser des richesses humaines de différentes natures, et notamment bénévoles, le secteur associatif a la possibilité d'expérimenter rapidement les solutions qu'il conçoit sans avoir préalablement besoin de passer par une phase de modélisation. L'innovation peut ainsi se construire de façon incrémentale, c'est-à-dire pas à pas, au rythme et au gré des fruits de l'expérience acquise. Cette faculté permet de n'avoir à modéliser que *in fine* la démarche méthodologique afin d'être en mesure de la reproduire. L'observation et l'approche empirique permettent à la fois une très grande agilité, adaptabilité et capacité à être dans une position apprenante. Souvent cette démarche empirique est qualifiée de « grande vision et stratégie des petits pas ». Elle doit en effet reposer à la base sur un enjeu et une vision suffisamment forte pour motiver les énergies à agir sans que le cadre ne soit totalement défini à l'origine.

Une modélisation sous forme de retour d'expérience

Ensuite, la phase de modélisation est spécifique puisqu'il s'agit de retracer le chemin parcouru, d'en analyser les forces et les faiblesses, et d'en capitaliser les fondements et les « principes actifs » qui font la pertinence de la solution. Précisons que la force de l'innovation associative est de reposer souvent sur une triple innovation : une innovation de solution (comment répondre au besoin identifié ?), une innovation de processus (qui mobiliser pour la réponse ?) et une innovation de modèle économique (comment disposer des ressources nécessaires pour agir ?).

La triple innovation sociétale



Source : Le RAMEAU 

L'exemple d'Unis-cité

- Jeunes de 18 à 25 ans
- Développer la citoyenneté et la mixité sociale après la disparition du service militaire
- Missions de service civique

Le service civique devient une politique publique. Unis-Cité précise sa place dans un écosystème plus vaste : autres associations, Agence du service civique

- Phase de R&D : partenariats privés
- Phase de déploiement : modèle hybride privé / public

ILLUSTRATION

UNE INNOVATION EN MATIÈRE DE MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Habitat & Humanisme a été parmi les précurseurs en France à concevoir et expérimenter les fonds d'épargne solidaire. Comment utiliser l'épargne pour agir au service de l'intérêt général ?



L'association a réinventé un modèle au XXI^{ème} siècle, sur les mêmes bases que celles utilisées deux siècles plus tôt par les Caisses d'épargne pour répondre aux enjeux sociétaux de 1818 en créant le livret A !

(16) Agence d'ingénierie et de services pour entreprendre autrement (<http://www.avise.org>)

(17) École supérieure des sciences économiques et commerciales (www.essec.edu/fr)

Un déploiement sous le signe de la diversité

Enfin, l'industrialisation **ne peut se faire que par irrigation**, et non pas seulement par le déploiement de l'innovation par l'organisation conceptrice. Cela permet une démultiplication plus rapide de l'innovation et sa mise à disposition auprès de tous, permettant ainsi de répondre à l'ampleur des besoins plus rapidement. C'est un des points de différence structurants entre les structures d'intérêt général et les opérateurs économiques d'utilité sociale.

POINT D'ATTENTION

LE SENS DES MOTS, UNE SÉMANTIQUE IMPORTANTE !

Il existe une différence fondamentale entre les étapes d'essaimage et d'industrialisation :

- **L'essaimage** se caractérise par la volonté de la structure de se développer (par exemple : une association souhaite passer de 5 à 20 antennes sur le territoire national). On parle aussi de phase de développement,
- **L'industrialisation** se caractérise par le déploiement du projet d'innovation au sein d'un écosystème qui inclura la structure porteuse mais qui intégrera aussi d'autres acteurs capables de dupliquer le projet (exemple : déployer le projet auprès de 200 « points de

relais », afin de répondre aux besoins de la population ciblée).

C'est cette différence qui permet de distinguer 3 mots aux réalités différentes :

- **L'initiative** : c'est une façon originale de répondre à un besoin,
- **L'invention** : c'est un modèle nouveau pour répondre à un besoin,
- **L'innovation** : c'est la capacité de tout un écosystème de se saisir d'une invention.

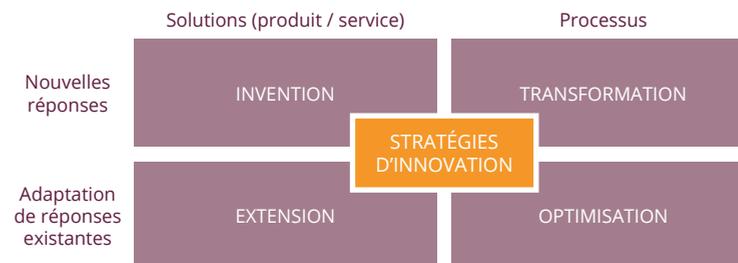
A titre d'exemple, lorsque Fleming a découvert la pénicilline, il a fallu attendre que les acteurs du médicament puissent s'en saisir pour produire, grâce à ce « principe actif », une solution qui puisse être utilisée et guérir à grande échelle. Il est important de bien qualifier les termes employés afin d'éviter qu'il ne puisse y avoir de confusion sur la portée de la solution trouvée.

Ainsi, soulignons que l'invention ne devient innovation que si elle est appropriée par l'écosystème (cf. encart sur le sens des mots). Le « principe actif » de l'éprouvette ne garantit en effet pas que la solution soit déployable à grande échelle. Cela n'est pas nécessairement un problème, et toutes les solutions adaptées aux spécificités locales n'ont pas nécessairement besoin d'être développées au-delà de l'espace dans lequel elles ont été conçues. Il convient cependant d'identifier celles qui ont un fort potentiel de transformation.

Une grille de qualification peut permettre de clarifier la nature de l'initiative. Quatre situations peuvent alors se présenter :

- Des inventions : nouveaux produits ou services,
- Des projets de transformation : transformation de processus existants afin de proposer de nouvelles réponses,
- Des projets d'extension : adaptation de produits ou de services pour en étendre le champ d'action,
- Des projets d'optimisation : adaptation de processus existants.

Grille de qualification des initiatives



Source : Le RAMEAU

Il ne s'agit absolument pas d'enfermer dans des « cases » la nature de la solution qui a été conçue, mais plutôt d'aider à se repérer dans la forme d'innovation qui peut ensuite être déclinée. Cette clarification est d'autant plus importante que les zones de risque que va traverser l'association sont d'autant plus fortes qu'il s'agit d'une réelle invention.

« Innover

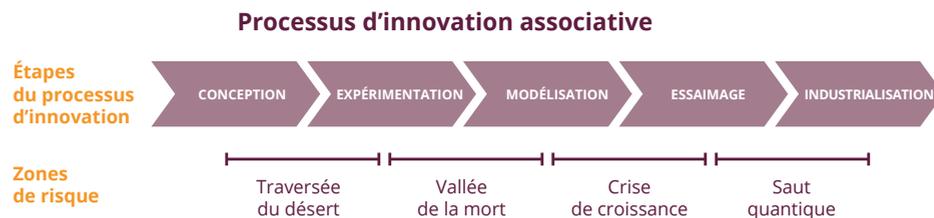
c'est par construction s'affranchir de règles, de cadres de pensée et d'habitudes, c'est répondre à un besoin, tenter de résoudre un problème ou de donner corps à une aspiration en donnant la priorité à l'action et à l'expérience. Derrière toute innovation sociale, il y a peu ou prou la conviction qu'un autre monde est possible, non par le fait de l'indignation et de la contestation mais par celui de l'action immédiate et de la petite échelle. Reconnaître à l'innovation venue de la société civile la capacité de répondre aux besoins insatisfaits, émergents ou futurs, c'est dépasser le modèle du service public mais aussi celui de la privatisation, c'est renoncer au gouvernement par les normes et à la logique gestionnaire qui ont tant pesé sur les associations depuis un quart de siècle. Mais attention, la stratégie de l'innovation sociale sera aux associations ce que le phénomène des start-up est aux entreprises : d'abord une menace sur les habitudes et les situations acquises avant d'être un levier de transformation structurelle.



Yannick Blanc,
Haut-Commissaire à l'engagement,
Président de la FONDA

2.3 - LES ZONES DE RISQUES DE L'INNOVATION ASSOCIATIVE

Le cheminement de l'innovation associative est confronté à 4 zones de risque



Source : Le RAMEAU

Chaque changement d'étape constitue en effet une zone de risque⁽¹⁸⁾:

- **La traversée du désert** : c'est le moment où la structure doit avancer seule sur son projet pour en imaginer les conditions d'expérimentation,
- **La vallée de la mort** : période critique durant laquelle disparaissent les innovations n'ayant pas réussi à prouver la validité de leur concept. Il s'agit principalement de celles dont l'expérimentation aura révélé des faiblesses stratégiques ou/et opérationnelles fondamentales, et dont il est impossible de tirer un modèle duplicable,
- **La crise de croissance** : période de grande tension pour la structure, confrontée à un premier changement d'échelle de son projet d'innovation. A ce stade, elle doit en effet envisager des modifications importantes dans son organisation et son modèle socio-économique pour permettre un accroissement substantiel de son activité.
- **Le saut quantique** concerne les projets d'innovation dont la solution peut se déployer à grande ampleur en irriguant l'écosystème et en aidant d'autres acteurs à s'en saisir et à la mettre en œuvre. Cela concerne alors l'impact sur l'ensemble de l'écosystème.

Nous verrons dans la seconde partie comment accompagner ces zones de risque, mais avant, analysons ce qui motive à affronter ce chemin semé d'embûches.

(18) Détails des zones de risques dans le référentiel « modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, 2015)

Diversité régionale des fragilités économiques, sociales, sociétales et environnementales

UDA 5 : IDF
Ile-de-France



Partenariats, source d'innovation

■ Citoyens : 71%

Taux de pratiques partenariales

■ Entreprises : 34%
■ Associations : 33% (dont employeuses : 62%)

UDA 5 : Nord Ouest
Bretagne



Partenariats, source d'innovation

■ Citoyens : 75%

Taux de pratiques partenariales

■ Entreprises : 23%
■ Associations : 45% (dont employeuses : 46%)

UDA 5 : Nord Ouest
Basse - Normandie / Haute - Normandie



Partenariats, source d'innovation

■ Citoyens : 68%

Taux de pratiques partenariales

■ Entreprises : 45%
■ Associations : 45% (dont employeuses : 46%)

UDA 5 : Nord Ouest
Pays de la Loire



Partenariats, source d'innovation

■ Citoyens : 65%

Taux de pratiques partenariales

■ Entreprises : 43%
■ Associations : 45% (dont employeuses : 46%)

UDA 5 : Nord Ouest
Centre



Partenariats, source d'innovation

■ Citoyens : 70%

Taux de pratiques partenariales

■ Entreprises : 28%
■ Associations : 45% (dont employeuses : 46%)

UDA 5 : Nord Est
Nord-Pas de Calais Picardie



Partenariats, source d'innovation

■ Citoyens : 70%

Taux de pratiques partenariales

■ Entreprises : 37%
■ Associations : 31% (dont employeuses : 47%)

UDA 5 : Nord Est
Alsace - Champagne Ardennes - Lorraine



Partenariats, source d'innovation

■ Citoyens : 69%

Taux de pratiques partenariales

■ Entreprises : 36%
■ Associations : 31% (dont employeuses : 47%)

UDA 5 : Nord Est
Bourgogne - Franche-Comté



Partenariats, source d'innovation

■ Citoyens : 75%

Taux de pratiques partenariales

■ Entreprises : 37%
■ Associations : 31% (dont employeuses : 47%)

UDA 5 : Sud Ouest
Aquitaine-Limousin Poitou-Charente



Partenariats, source d'innovation

■ Citoyens : 67%

Taux de pratiques partenariales

■ Entreprises : 45%
■ Associations : 26% (dont employeuses : 49%)

UDA 5 : Sud Est
Languedoc-Roussillon Midi-Pyrénées



Partenariats, source d'innovation

■ Citoyens : 59%

Taux de pratiques partenariales

■ Entreprises : 31%
■ Associations : 26% (dont employeuses : 49%)

UDA 5 : Sud Est
Auvergne - Rhône-Alpes



Partenariats, source d'innovation

■ Citoyens : 65%

Taux de pratiques partenariales

■ Entreprises : 39%
■ Associations : 47% (dont employeuses : 62%)

UDA 5 : Sud Est
Provence-Alpes Côte d'Azur - Corse



Partenariats, source d'innovation

■ Citoyens : 70%

Taux de pratiques partenariales

■ Entreprises : 45%
■ Associations : 47% (dont employeuses : 60%)

Les résultats présentés sont issus des études PHARE-Citoyens (Comisis-OpinionWay, sept 2015), PHARE-Entreprises (Comisis, oct 2015) et PHARE-Associations (Comisis, nov 2015). Retrouvez tous les résultats sur le site www.lerameau.fr

Un enjeu d'innovation sociétale

POUR IMPULSER L'ENVIE D'AGIR ET POUR LEVER LES INERTIES LIÉES À UNE TELLE PRISE DE RISQUE, IL FAUT AVOIR QUALIFIÉ AVEC PRÉCISION L'AMPLEUR DES DÉFIS À RELEVER. QUELLE EST LA RÉALITÉ DE TERRAIN QUI ÉTAYE NOS CONVICTIONS ? PRÈS DE 6 MILLIONS DE CHÔMEURS, 13,7% DE LA POPULATION FRANÇAISE SOUS LE SEUIL DE PAUVRETÉ, PLUS 63.000 DÉFAILLANCES D'ENTREPRISE EN UN AN, 120.000 DÉCROCHEURS SCOLAIRES, 21,7% DES ESPÈCES RECENSÉES EN RISQUE DE DISPARITION... AUTANT DE CHIFFRES QUI A EUX SEULS JUSTIFIENT UNE MOBILISATION COLLECTIVE POUR INVENTER DES SOLUTIONS NOUVELLES.

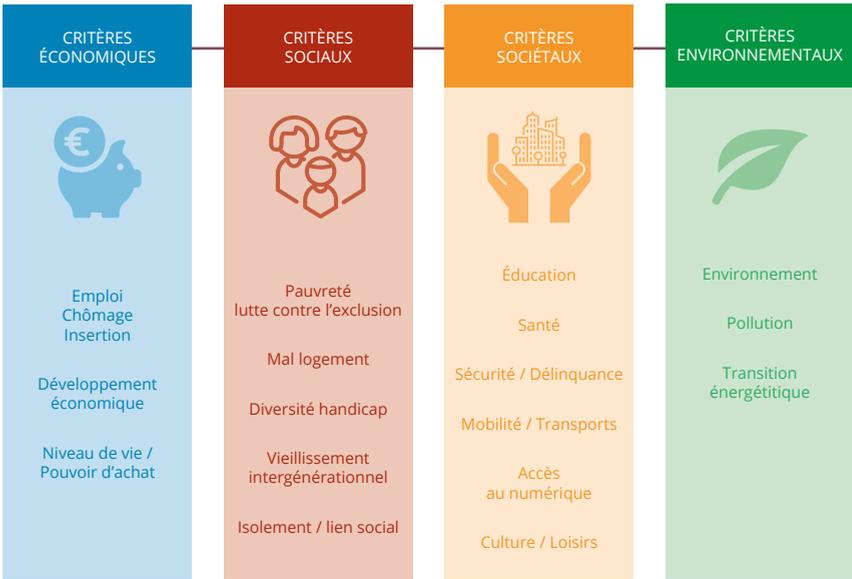
Qu'en pensent les différents acteurs (citoyens, entreprises, associations et institutions) ? Partagent-ils tous la même vision des priorités ? Sont-elles les mêmes d'un territoire à l'autre ?

L'Observatoire des partenariats⁽¹⁹⁾ a souhaité éclairer ces questions. Il a mené de 2013 à 2017, **le programme d'études PHARE « Fragilités et co-construction en territoire »**. Ce programme a notamment permis d'analyser la perception des acteurs sur les fragilités prioritaires de leur territoire, ainsi que sur le rôle des alliances pour y répondre.

Les **fragilités** d'un territoire ont été structurées autour de **4 axes : économique, social, sociétal et environnemental**. 16 domaines ont ensuite été identifiés pour représenter la diversité des fragilités. Leur analyse - réalisée au niveau régional avec une consolidation au niveau national - repose sur :

- 334 indicateurs statistiques,
- Les regards de 4 acteurs complémentaires (citoyens, entreprises, associations et institutions)

Les 16 domaines identifiés



Source : Études PHARE, Comisis - OpinionWay, 2015

(19) L'Observatoire des partenariats est piloté par Le RAMEAU. Consulter les résultats du programme PHARE sur le site de l'Observatoire des partenariats (<http://observatoire-des-partenariats.fr/>)

3.1 - L'AMPLEUR DES DÉFIS À RELEVER

Les études PHARE ont permis de comprendre quelles sont les fragilités perçues par les citoyens, les associations et les entreprises. Le schéma ci-dessous présente les trois premières fragilités exprimées par chacun.

En tête des priorités, « l'emploi, le chômage, l'insertion professionnelle » est la fragilité prioritaire exprimée par les citoyens, les associations et les entreprises. Cette « 1ère place » est présente quelle que soit la région étudiée. Les fragilités citées ensuite évoluent selon l'acteur questionné, ainsi que selon les territoires.

S'agissant des associations plus particulièrement, celles-ci ont à cœur d'appréhender les problématiques des citoyens les plus fragiles. En effet, elles se soucient en priorité des difficultés qui les fragilisent le plus: le chômage et le vieillissement (60%), le lien social (51%). Cumulées, elles peuvent l'amener vers des situations d'exclusion sociale. C'est pourquoi la pauvreté / exclusion sociale arrive en 4ème position (48%). La mobilité (45%), la santé (40%), le handicap (39%) suivent de près.

Il est à noter que les trois premières fragilités varient selon que l'association emploie ou non des salariés. Dans le premier cas de figure, elle est davantage sensible aux problématiques du lien social et d'isolement tandis que, dans le second, elle s'attache principalement au vieillissement et à l'intergénérationnel.

Perception des fragilités et co-construction en territoire

Regards croisés Citoyens Associations Entreprises

 Citoyens	 Associations	 Entreprises
Les emplois le chômage l'insertion professionnelle 46%	Les emplois le chômage l'insertion professionnelle 60%	Les emplois le chômage l'insertion professionnelle 34%
Sécurité / Délinquance 37%	Le vieillissement intergénérationnel 60%	La pauvreté / précarité 32%
Niveau de vie / pouvoir d'achat 35%	Le lien social l'isolement 51%	Niveau de vie / pouvoir d'achat 28%

Source : Études PHARE, Comisis - OpinionWay, 2015

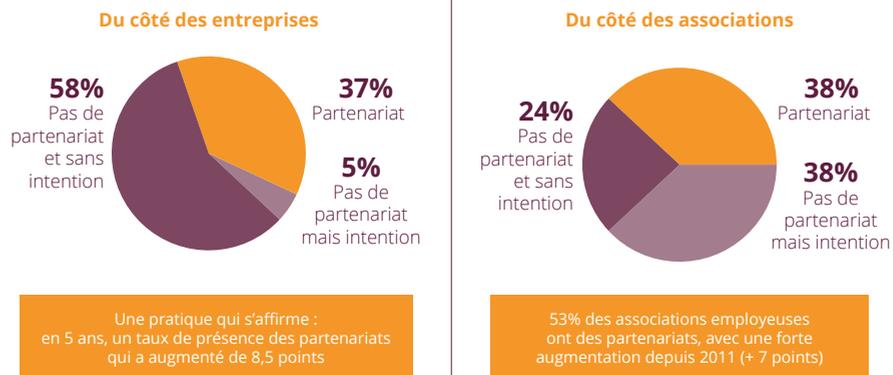
3.2 - UN MOUVEMENT DE CO-CONSTRUCTION SUR LES TERRITOIRES

Pour répondre à ces défis, la co-construction apparaît comme un moyen efficace. A titre d'illustration, les associations souhaitent se mobiliser aux côtés des entreprises en priorité sur les questions de « l'emploi » (46%) et du « développement économique » (38%). Le vieillissement / l'intergénérationnel et le développement du lien social sont aussi des domaines de mobilisation communs.

Une réalité déjà présente sur les territoires

La co-construction entre organisations de nature complémentaire se développe de plus en plus sur les territoires. Cette dynamique représente 1,2 million de partenariats établis entre des associations et des entreprises en France.

1,2 million de partenariats sont noués entre associations et entreprises



Source: Etudes PHARE, Comisis-Opinion Way, 2015

37% des entreprises de 10 salariés et plus développent des relations partenariales avec les associations. En 5 ans, le nombre d'entreprises engagées auprès des associations a augmenté de 8,5 points (28,5% d'entreprises engagées en 2011 selon étude Comisis - ARPEA Entreprises et Territoire, 2011).

38% des associations sont en partenariat avec les entreprises. Parmi elles, 53% des associations employeuses développent des relations partenariales avec les entreprises. En 6 ans, le nombre d'associations employeuses engagées auprès des entreprises a augmenté de 7 points (46% d'associations engagées en 2009 selon étude Comis – ARPEA Associations, 2009).

Une diversité des formes d'alliances

Ce mouvement est incarné par une diversité de modes de partenariats pour répondre à des objectifs et des maturités différents. Sur les 1,2 million, plus de 675 000 partenariats concernent les entreprises de plus de 10 salariés. Leurs pratiques partenariales sont variées : en majorité des pratiques responsables (42%) et du mécénat (30%), mais également des partenariats de coopération économique (25%) et d'innovation sociétale (16%) émergent. 74% des partenariats sont locaux, 51% régionaux, 25% nationaux et 16% internationaux. A côté, les TPE (Très Petites Entreprises) - représentant les 50% restant en termes de partenariats - pratiquent principalement du mécénat de proximité.

ÉCLAIRAGE

LES TYPES DE PARTENARIATS ASSOCIATIONS – ENTREPRISES

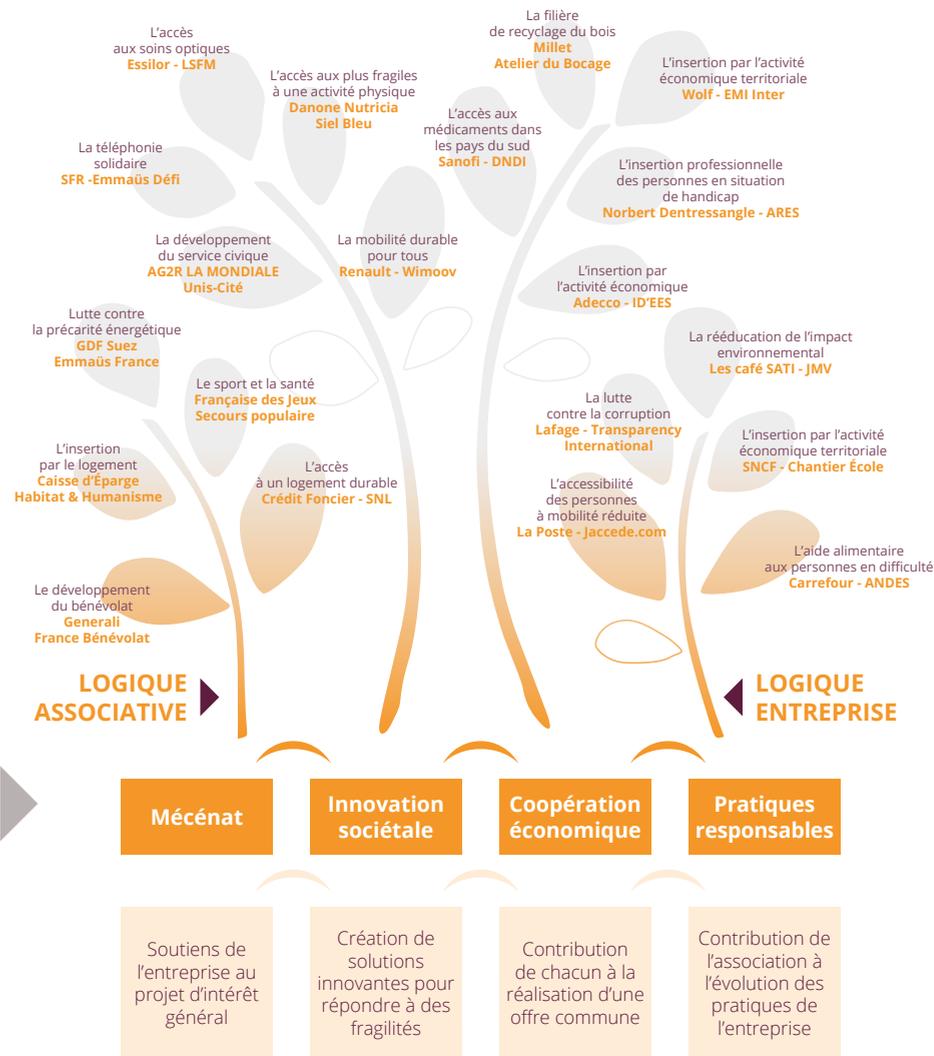
Quatre catégories de partenariat permettent d'illustrer les relations « associations – entreprises ».

Les associations qui démarchent les entreprises pour répondre à leurs propres attentes sont dans une logique de mécénat.

Elles peuvent aussi s'ouvrir au monde de l'entreprise en répondant aux enjeux de cette dernière, notamment au moyen des pratiques responsables.

Mues par une volonté d'agir pour résoudre ensemble les enjeux du territoire, elles peuvent également se tourner vers des partenariats de co-construction où les projets sont montés en commun avec les entreprises : sous forme de coopération économique (les partenaires ont un objectif économique comme la création d'une offre commune par exemple) ou d'innovation sociétale (les partenaires ont un objectif commun de R&D sociétale).

Typologie des modes de partenariats entre associations et entreprises



Source : Le RAMEAU

3.3 - UN « DEVOIR D'ALLIANCES » POUR INNOVER ET RÉPONDRE AUX DÉFIS

Dès lors que les relations partenariales se développent, la question est de savoir « au service de quoi » ? La réponse des différents acteurs est claire.

Face à l'ampleur des défis, **69% des citoyens, 86% des responsables associatifs, 81% des dirigeants d'entreprise et 87% des maires considèrent que les partenariats permettent d'innover** à la fois pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois⁽²⁰⁾.

Un « **devoir d'alliances** » est donc unanimement réclamé par l'ensemble des acteurs pour inventer et co-construire les solutions qui répondent à l'ampleur des défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux auxquels nous sommes confrontés.

Dès lors, nous avons une responsabilité collective à mieux comprendre, qualifier et valoriser l'innovation associative.

Les partenariats, sources d'innovation



Citoyens
69%



Associations
86%



Entreprises
81%



Maires
86%

Le secteur associatif est porteur d'innovation. Cette capacité doit être soutenue de façon adaptée. Les alliances entre acteurs de mondes différents sont un moyen pour développer et irriguer les projets d'innovation. Le secteur associatif en a pleinement conscience. Les associations se sont largement engagées dans les dynamiques de co-construction qui émergent dans les territoires.

Les résultats de l'étude « État des lieux des innovations sociales et technologiques en France »⁽²¹⁾ mettent bien en exergue cette force, cette valeur ajoutée, et donnent des pistes pour permettre à l'innovation associative de se développer. Écoutons donc ce que les associations ont à nous dire sur leurs propres innovations.

(20) Consulter les résultats du programme PHARE sur le site de l'Observatoire des partenariats (<http://observatoire-des-partenariats.fr/>)

(21) Etude « État des lieux des innovations sociales et technologiques en France - Point de vue des associations » pour GPMA (Le RAMEAU, RRI, décembre 2016)



PARTIE 2

L'INNOVATION ASSOCIATIVE

EN ACTION

Après avoir posé le cadre, à la fois du panorama et de la capacité d'innovation associative, notre seconde étape consiste à écouter la manière dont les associations vivent leur démarche empirique.

Traiter de l'innovation associative, c'est considérer la spécificité du cycle de l'innovation pour les associations, mais c'est aussi prendre la mesure de l'apport de la vie associative dans la mise en œuvre des innovations.

Pour cela, il revient aux associations elles-mêmes de partager leurs expériences : « elles le font, elles le disent ! ».

État des lieux de l'innovation associative

LA DYNAMIQUE DE L'INNOVATION ASSOCIATIVE S'EXPLIQUE PAR LA MOBILISATION DE L'ENGAGEMENT ET PAR LA VOLONTÉ DE RÉDUIRE LES FRAGILITÉS, D'APPORTER UNE RÉPONSE CONCRÈTE ET ADAPTÉE À DES PROBLÉMATIQUES SOCIÉTALES PEU, MAL OU PAS DU TOUT ADRESSÉES, EN PROXIMITÉ DES PERSONNES ET DES TERRITOIRES. DU FAIT DE LA TRANSFORMATION PROFONDE DE NOTRE SOCIÉTÉ, LES DÉFIS À RELEVER SONT NOMBREUX : CRISE ÉCOLOGIQUE, MUTATION ÉCONOMIQUE, TENSION SOCIALE, RÉVOLUTION MÉDICALE, SAUT QUANTIQUE NUMÉRIQUE, ENJEUX DÉMOCRATIQUES... AUTANT DE BESOINS CROISSANTS OÙ LE SECTEUR ASSOCIATIF D'INTÉRÊT GÉNÉRAL JOUE UN RÔLE DÉTERMINANT⁽²²⁾.

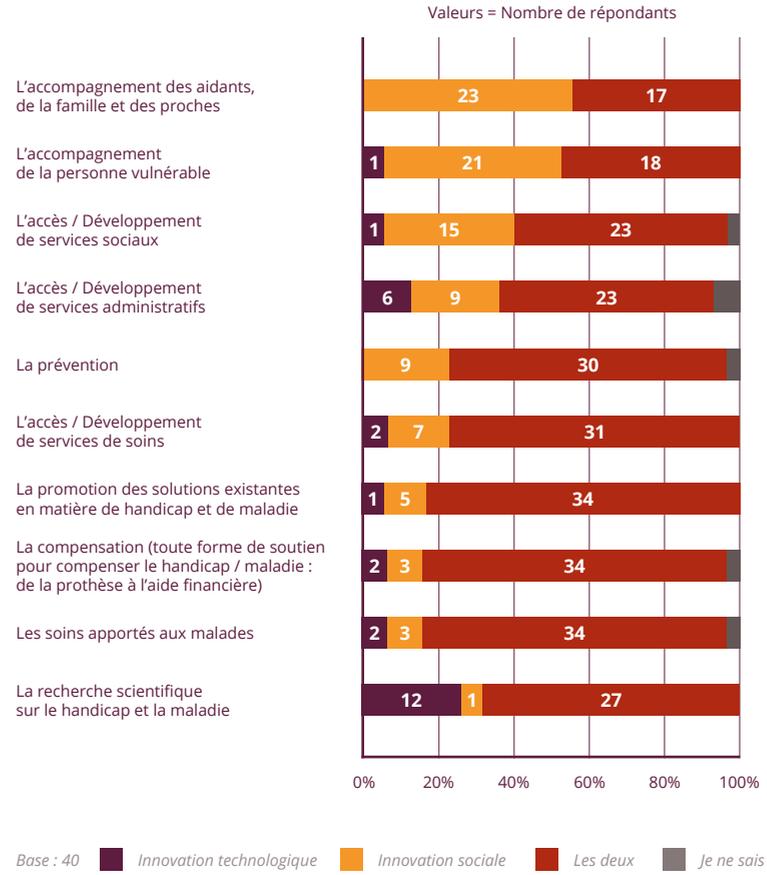
LE CŒUR DE MOTIVATION DES ASSOCIATIONS EST DE METTRE L'HOMME AU CENTRE DE NOS PRÉOCCUPATIONS, ET DE PRENDRE SOIN DES PLUS FRAGILES D'ENTRE NOUS. ELLES SONT À LA FOIS DES DÉTECTEURS D'ALERTE ET DES ÉCLAIREURS POUR PRÉFIGURER LES SOLUTIONS DE DEMAIN.

1.1 - LA COMPLÉMENTARITÉ ENTRE INNOVATION SOCIALE ET TECHNOLOGIQUE

Comment innovent-elles ? Innovation sociale et innovation technologique sont-elles des démarches distinctes, voire opposées, ou au contraire, s'articulent-elles pour favoriser des solutions pertinentes ?

La réponse à cette question est éclairée par l'étude « État des lieux des innovations sociales et technologiques en France – Point de vue des associations »⁽²⁴⁾. Elle a permis de porter un regard nouveau sur l'innovation associative. Leur vision est claire : elles articulent majoritairement les deux !

Q. Pour chacun de ces sujets, quels sont ceux qui vous semble relever de l'innovation technologique, de l'innovation sociale ou des deux ?



(22) Livre « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Edition DALLOZ, collection JURIS Association, décembre 2016)
 (24) Etude « Etat des lieux des innovations sociales et technologiques en France – Point de vue des associations » pour GPMA (Le RAMEAU, RRI, décembre 2016)

Les associations imaginent donc les réponses aux problématiques actuelles en alliant innovation technologique et innovation sociale. Bien entendu, si la majorité des sujets montrent que cette complémentarité est nécessaire, il convient de souligner que dans certains domaines, l'accent est mis sur l'une ou l'autre de ces formes d'innovation.

Un cheminement progressif pour articuler innovation sociale et technologique

Cette complémentarité entre innovation sociale et innovation technologique n'a pas toujours été synonyme d'actions concomitantes. L'histoire récente nous le rappelle. Après des années d'innovations sociales⁽²⁵⁾, rarement accompagnées d'innovations technologiques, les institutions de soutien à l'innovation sociétale, ont été les témoins d'une vague de propositions de projets innovants utilisant l'innovation technologique comme seul et unique moyen d'action en réponse à une problématique sociale (plateforme Web, annuaires, ressources documentaires, géolocalisation, etc.). Les promesses faites alors, souvent de bonne foi, étaient de pouvoir atteindre un nombre considérable de bénéficiaires grâce à la démocratisation de l'accès à l'informatique et à internet. La proximité semblait alors compensée par l'outil, et il suffisait d'avoir la technologie pour répondre pleinement aux besoins. Le manque d'intégration d'une nécessaire dimension sociale a souvent causé leur échec.

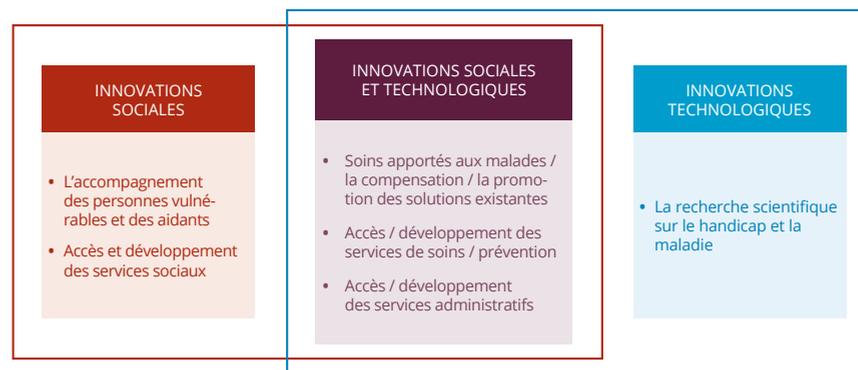
Comme pour chaque domaine en pleine mutation, l'effet de balancier a touché l'innovation associative, passant du 'tout innovation sociale' au 'tout innovation technologique' pour arriver à l'ère d'un équilibre et d'une complémentarité entre l'une et l'autre.

Ce mouvement d'équilibre est maintenant largement engagé. Engagé non seulement par une prise de conscience que l'un ne remplace pas l'autre, mais également de manière très concrète. Cette complémentarité entre innovation technologique et innovation sociale est largement constatée dans de nombreuses innovations associatives qui seront évoquées ultérieurement (Jaccede, Wheeliz, Coverdressing, WatchHelp, Signes de sens).

Pour autant, si la dynamique de complémentarité entre innovation sociale et innovation technologique montre qu'il n'existe pas de fracture entre les deux domaines d'innovation, il n'en reste pas moins que la primauté de l'une vers l'autre varie se-

lon les sujets d'innovation associative évoqués. En effet, certains sujets sont perçus comme relevant davantage de l'innovation sociale que de l'innovation technologique et inversement. Ce que nous montre ici le schéma issu de cette même étude.

Positionnement des différentes innovations



Source : Étude Le RAMEAU, RRI - 2016

L'absence de technologie dans une innovation sociale ne la rend pas moins innovante, pour autant, le recours à la technologie dans une innovation sociale permet de plus en plus souvent d'en accroître sensiblement l'impact. Inversement, une innovation technologique à visée sociale nécessite souvent le recours à l'innovation sociale pour s'assurer qu'elle impacte effectivement et positivement son public cible.

Allier solidité et puissance pour aller plus haut, plus loin, plus fort !

Schématiquement, la force de la complémentarité entre les deux natures d'innovation pourrait être résumée en deux mots : Solidité et puissance.

Solidité, car l'innovation sociale s'appuie sur la connaissance profonde du territoire, sur la compréhension fine des personnes et des facteurs d'influence qui les entourent.

(25) Selon le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) : «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, (...). Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation.»

Puissance, parce que la puissance du numérique, la capacité de recueil et d'analyse des données permettent à la fois de mieux analyser les données et de démultiplier la diffusion, permettant par la même aux associations de mieux comprendre, de mieux anticiper et de mieux adresser certaines problématiques. Incontestablement, les technologies permettent aussi de rendre plus accessibles des solutions qui sans elles resteraient limitées dans leur potentiel de déploiement.

L'alliance 'Solidité et Puissance' permet d'allier deux forces indispensables et nécessaires à la résolution des difficultés sociétales auxquelles nous sommes confrontés.

Enfin, l'union de ces deux formes d'innovation, donne l'opportunité d'envisager de nouvelles modalités de co-construction et l'implication des parties prenantes sur une problématique sociétale nouvelle.

ILLUSTRATION

WHEELIZ(26)

Wheeliz, le 1^{er} site -entre particuliers- de location de voitures aménagées pour les personnes en fauteuil. Il s'agit d'utiliser de manière organisée le parc automobile adapté disponible chez les particuliers.

Wheeliz, c'est d'un côté, des personnes qui ont investi dans un véhicule adapté et coûteux, mais qu'ils n'utilisent pas tous les jours et de l'autre côté, des personnes en fauteuil qui souhaitent pouvoir disposer ponctuellement de ce type de véhicule le temps d'un week-end, de vacances ou pour une sortie tout simplement.

Wheeliz est une innovation qui, comme beaucoup d'innovations, est le fruit d'une histoire personnelle. Celle d'une jeune femme confrontée à un problème sans solution. Celle d'une jeune femme qui constate que son problème de location de voiture adaptée est en fait le problème de nombreuses autres personnes. Aujourd'hui, la France compte 400.000 personnes en fauteuil et 1,2 million de personnes âgées en perte de mobilité.

Comme l'indique la créatrice de Wheeliz, Charlotte de Vilmorin, l'économie collaborative existait déjà bien avant Wheeliz, tout comme la location de voitures entre particuliers. Pourtant rien n'existait en matière de location de véhicules pour les personnes en fauteuil. Il s'agit là de toute la dimension innovante de Wheeliz. Une innovation de service à la croisée des chemins, entre innovation sociale et innovation technologique.

Aujourd'hui Wheeliz c'est un réseau social de plus de 4000 utilisateurs avec près de 2000 locations par mois. Concrètement, Wheeliz permet de diviser au moins par trois le coût de location d'un véhicule adapté (quelques dizaines d'Euros chez Wheeliz alors que l'on compte plus d'une centaine d'Euros chez un loueur privé spécialisé).

Mais Wheeliz n'a pas seulement permis de réduire les prix d'accès à la location des véhicules adaptés, cette innovation a également permis de multiplier par 10 le parc automobile adapté disponible à la location. A titre de comparaison, le loueur privé leader sur le marché propose une quarantaine de voitures à la location sur l'ensemble de l'hexagone, alors que Wheeliz dispose d'un parc de 500 véhicules.

Alors, Wheeliz, véritable innovation technologique et sociale ?

Il semblerait que les avis soient unanimes, puisqu'en 2015, à peine un an après ses débuts Wheeliz est élue meilleur projet d'innovation sociale par la Commission Européenne.

En 2017, la start-up annonce sa première levée de fonds d'un million d'Euros et prépare son développement vers la Belgique.

Mais le tour du monde de Wheeliz ne s'arrête pas aux frontières de l'Europe puisque l'équipe est déjà contactée depuis le Liban ou le Canada...

Wheeliz, ce n'est pas seulement l'histoire d'une innovation sociétale majeure ; c'est aussi l'histoire d'une personne et d'un projet innovant qui à leurs débuts ont eu besoin d'obtenir crédibilité et reconnaissance. Une reconnaissance de la part de ceux qui accompagnent et de ceux qui financent. Rien de moins simple puisque les banques trouvaient plus adapté un prêt personnel plutôt qu'un prêt d'entreprise et qu'un accompagnant vers l'emploi recommandait tout simplement l'abandon du projet. Charlotte de Vilmorin, comme les entrepreneurs innovants de son envergure, n'a pas faibli et a trouvé un premier écho de 'reconnaissance' à travers le financement participatif. Exception ou parcours ordinaire d'un projet innovant ?



(26) Témoignage issu de l'intervention de C.de Vilmorin lors des 10 ans d'Atout Soleil en 2016 et d'un article complémentaire sur le site myhappyjob.fr

1.2 - LA RECONNAISSANCE DE L'INNOVATION ASSOCIATIVE

Assurément pour une innovation, la reconnaissance est essentielle puisque sans elle l'invention reste au stade de la « preuve de concept », sans que l'écosystème ne soit capable d'en percevoir la valeur.

Gagner cette reconnaissance nécessite que l'association se confronte non seulement à son propre regard, mais également à celui des tiers, qu'ils soient amis, bénéficiaires, pairs, institutionnels ou financiers. A chaque étape du processus d'innovation, le porteur de projet, son expertise, sa compréhension de la problématique et sa proposition de valeur sont étudiés, interrogés et challengés. A chaque étape, le processus d'innovation est susceptible d'être arrêté, quel que soit son état d'avancement, si ceux qui portent l'innovation ne sont pas en mesure d'en expliquer la pertinence.

Le porteur de projet innovant doit ainsi rassurer, donner confiance et faire la preuve de l'intérêt de son innovation pour gagner la reconnaissance de ses interlocuteurs. Pourtant, la pertinence d'une innovation ne suffira pas à assurer sa reconnaissance. La reconnaissance est un processus à double sens. Il dépend non seulement de la capacité du porteur de projet à faire la pédagogie de son innovation, mais également de la faculté de l'écosystème à la reconnaître.

Un triple niveau de reconnaissance

La reconnaissance par les pairs. Lors de l'étude précitée⁽²⁷⁾, 80% des associations ont indiqué qu'elles co-construisaient leurs solutions inno-

vantes avec d'autres acteurs associatifs. Cette collaboration, constitue en soi un premier niveau de reconnaissance de la capacité de chacun à contribuer à faire émerger une solution nouvelle.

La place des institutions publiques. Les organisations publiques et privées en s'affirmant en soutien à l'innovation associative, s'obligent non seulement à comprendre le projet, mais également à connaître l'écosystème des projets innovants qu'elles soutiennent. La connaissance profonde de cet écosystème permet de qualifier, choisir et d'accompagner les innovations associatives tant au regard de leur proposition de valeur, que de leurs premiers résultats ou de leur capacité à changer d'échelle. Cette reconnaissance intrinsèque de la pertinence d'un projet innovant s'avère nécessaire, gratifiante et encourageante.

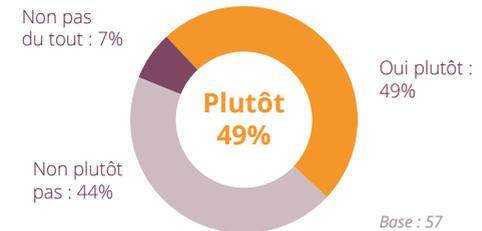
La reconnaissance institutionnelle vis-à-vis des tiers est un réel atout pour les innovations associatives⁽²⁸⁾.

La reconnaissance des bénéficiaires. Assurément la reconnaissance de l'innovation associative ne relève pas uniquement de la reconnaissance institutionnelle. La reconnaissance par les bénéficiaires est aussi essentielle pour les associations innovantes. Elle s'exprime notamment par la demande et la satisfaction face à la solution proposée. Aller chercher la reconnaissance de la cible visée, c'est avant tout l'informer de l'existence de l'innovation et de ses spécificités. Mais communiquer est loin d'être simple avec des moyens souvent limités et des média présentant des services ou des innovations en abondance, sans toujours en présenter les spécificités.

Une reconnaissance difficile à obtenir

Selon l'étude conduite en 2016, seulement 49% des associations estiment que l'innovation est suffisamment reconnue en France.

Q : Avez-vous le sentiment que l'innovation, en général, est suffisamment reconnue en France ?



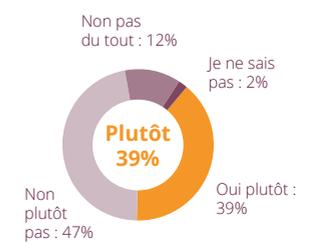
Si l'on spécifie par nature d'innovation, il existe une distinction nette entre innovation technologique (51%) et innovation sociale (39%).

Q : Plus spécifiquement, avez-vous le sentiment que l'innovation technologique est suffisamment reconnue en France ?



Source : Étude Le RAMEAU - RRI, 2016

Q : Plus spécifiquement, avez-vous le sentiment que l'innovation sociale est suffisamment reconnue en France ?



Base : 57

(27) Étude « Etat des lieux des innovations sociales et technologiques en France – Point de vue des associations » pour GPMA (Le RAMEAU, RRI, décembre 2016)

(28) Rapport « Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle » Secrétariat Général pour La Modernisation de l'Action Publique (SGMAP) - Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET), décembre 2015

Ces **résultats en demi-teinte**, peuvent s'avérer préoccupants au vu de l'importance de la reconnaissance tout au long du processus d'innovation.

Cette perception s'explique de différentes manières. Inévitablement, en premier lieu, émerge **la question financière**. Si les expérimentations sont financées, notamment en ce qui concerne les services face à un public fragile, il demeure difficile de faire reconnaître la valeur de l'accompagnement, et plus encore le travail de fond qui permet de développer l'ingénierie méthodologique et la modélisation des innovations. Ces approches financières segmentées des projets fragilisent et rendent parfois impossible l'élaboration d'un modèle socio-économique pérenne. Pour les associations, reconnaître l'innovation, ce n'est donc pas seulement financer l'action de terrain, mais aussi financer la capacité à la modéliser et à la partager pour qu'elle puisse se diffuser plus largement.

De plus, l'étude souligne l'importance de **la continuité de la relation avec les institutions**. Trop souvent, les relations établies sont plus *intuitu personae* qu'entre organisations. Ces situations rendent le porteur de l'innovation associative tributaire de sa capacité à convaincre chaque nouvel interlocuteur, lors des changements de personnel. Autre difficulté, la reconnaissance acquise s'arrête généralement aux portes de chaque institution, sans être portée aux yeux des tiers. Ainsi, chaque fois le travail de conviction est à refaire d'une institution à l'autre.

Enfin, lorsque les financements et les changements d'interlocuteurs ne sont pas en cause, il demeure un enjeu majeur : la reconnaissance des porteurs de projet concernant leurs capacités à faire changer d'échelle leur innovation.

De fait, ces conditions affaiblissent incontestable-

ment le potentiel de réussite des innovations sociétale sur l'ensemble du territoire.

De nombreux freins à l'innovation associative

Questionnées sur les freins à l'innovation, les associations révèlent de nombreuses difficultés qui en limitent la portée.

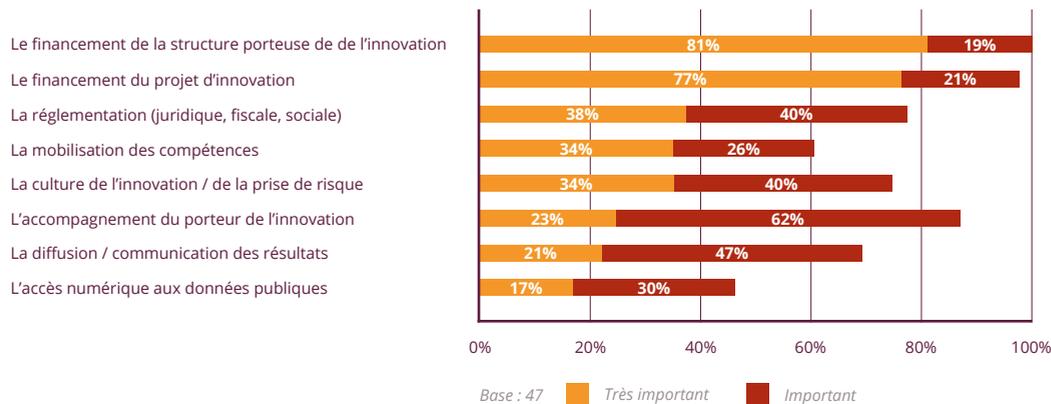
Trois freins concernent au moins 80% des associations répondantes :

En premier lieu, comme nous l'avons vu, **la question du financement** - non seulement du projet d'innovation, mais aussi de la structure porteuse - occupe sans surprise une place centrale. Sans financement, pas d'action !

Arrive, en 2ème position, **la possibilité de mobiliser des compétences**. Cette difficulté souligne l'importance pour les associations de bénéficier de compétences complémentaires aux leurs. Cette mobilisation peut être ponctuelle, le temps d'une expertise par exemple. Les « compétences rares » sont en effet indispensables au bon développement d'une innovation, sans que toutefois l'association n'ait besoin de les avoir en permanence dans l'équipe.

Enfin, la question de **l'accompagnement du porteur de projet** arrive en 3ème position, mettant ainsi en avant le besoin des porteurs d'être challengés, de bénéficier d'un effet miroir. Cet accompagnement leur permet de ne pas se sentir « seuls » face à leur projet d'innovation et surtout de bénéficier de compétences que les associations n'ont pas en interne.

Q. Un certain nombre de points peuvent constituer un frein à l'innovation. Ces freins vous semblent-ils très importants, assez importants pas très importants ou pas importants du tout



Source : Étude Le RAMEAU - RRI, 2016

(29) Une étude exploratoire menée par Le RAMEAU en partenariat avec le CNAM a détaillé douze freins autour d'enjeux juridiques, sociaux, fiscaux et d'accès aux financements qui retardent le bon déroulement des alliances entre acteurs différents. Ils apparaissent progressivement en fonction de l'avancée de la démarche de co-construction engagée entre les acteurs. Des pistes d'investigations sont proposées dans l'étude, d'une part, pour permettre aux partenaires d'être en mesure d'anticiper l'apparition de ces difficultés et d'autre part, pour organiser un cadre global favorable à l'expérimentation.



« L'innovation »

c'est une désobéissance qui réussit »

Jean-Paul DELEVOYE,
Haut-Commissaire
à la réforme des retraites,
ancien président du CESE

Soulignons ensuite **l'importance de la réglementation** (juridique, fiscale, sociale). Par nature, l'innovation oblige à sortir d'une zone de confort pour affronter une zone d'incertitude et de risque d'essayer. Le « droit à l'expérimentation », reconnu par la constitution depuis 2001, peine encore à être mis en pratique. Même si le conseil d'Etat a souligné dans un rapport sur la qualité du droit en 2016 qu'il faudrait expérimenter avant de légiférer afin de permettre au droit d'être plus lisible et applicable, il n'en demeure pas moins que la complexité réglementaire est souvent un frein majeur à l'innovation. Cette réalité est plus difficile encore lorsqu'il s'agit d'innover en co-construction entre acteurs de nature juridique différente.

Au-delà, **3 autres freins** concernent au moins 50% des associations :

- Diffuser, communiquer sur les innovations,
- Développer la culture de l'innovation,
- L'accès numérique aux données.

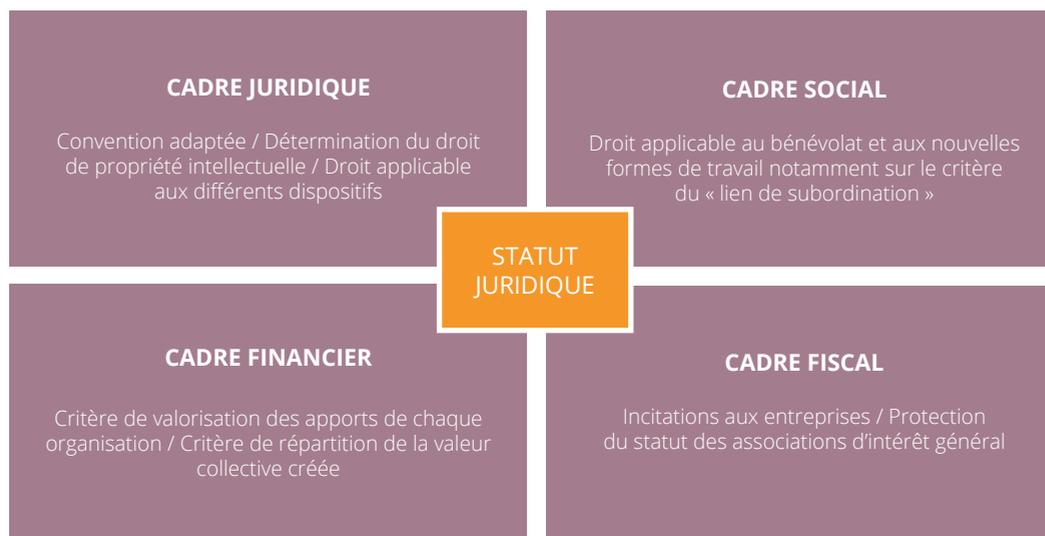
ÉCLAIRAGE

LES FREINS TECHNIQUES AUX ALLIANCES INNOVANTES

Les perspectives de développement de l'innovation associative reposent notamment sur la capacité à co-construire avec des acteurs de nature différente (organisations publique, entreprise, acteur académique...). L'analyse du « cadre technique des alliances » montre les freins majeurs à la capacité d'agir ensemble pour inventer des solutions nouvelles. Il fait apparaître 12 freins, de nature juridique, social, fiscal et financier⁽²⁹⁾.

Pour répondre avec pertinence au « devoir d'alliance », il serait nécessaire de développer un droit à l'expérimentation partenariale qui s'appuie sur le droit existant⁽³⁰⁾.

Les 4 natures de freins techniques



Source : Le RAMEAU 

(30) Droit d'expérimentation territoriale introduit par la loi constitutionnelle du 28 mars 2003 aux articles 37-1 et 72 alinéa 4 de la constitution et en matière réglementaire par la loi organique du 1er août 2003 (articles L.O. 1113-1 à L.O. 1113-7) du Code Général des Coll. Territoriales.

Les leviers identifiés par les associations pour favoriser l'innovation associative

Tout d'abord, comme nous l'avons vu précédemment, la reconnaissance revêt une place capitale dans le processus d'innovation car elle sert de terreau, d'ancrage et contribue à sécuriser chaque étape de l'innovation de l'idée jusqu'à sa phase d'industrialisation. Être reconnu, c'est être vu, entendu, connu, perçu comme légitime ; c'est inspirer confiance, mais c'est également être recommandé par un tiers de confiance. C'est donc un tremplin vers la réussite.

Assurément, à ce sujet, de nombreux prix dédiés

à l'innovation occupent une place croissante dans le paysage associatif. Lorsqu'une innovation reçoit la distinction d'une institution légitime, chaque fois son parcours en est facilité. Les associations soulignent l'importance de tels Prix, ainsi que de la communication qui en est faite pour valoriser leurs innovations.

Mais, il est à souligner que les associations mettent aussi en avant un aspect plus psychologique : le besoin d'un signe de reconnaissance qui leur donne une énergie nouvelle. En effet, le chemin de l'innovation est complexe, long et difficile. Avoir un regard bienveillant qui encourage a une valeur inestimable. C'est un point majeur qu'ont tenu à mettre en exergue dans leur dialogue avec le Prix Atout Soleil⁽³¹⁾.

ÉCLAIRAGE

LE PRIX ATOUT SOLEIL

Une contribution à la reconnaissance des associations innovantes.

Depuis 2007, le jury d'Atout Soleil, composé d'une dizaine de membres tous bénévoles veille à la sélection de projets associatifs innovants. Cette exigence a permis à GPMA d'apporter reconnaissance et visibilité à des projets associatifs porteurs mais encore peu reconnus par les institutions. Cette rigueur s'exprime également dans les critères de sélection des projets : originalité, adéquation avec le thème annuel du prix, essaiage, respect d'un budget, capacité à mobiliser et à s'inscrire dans la durée. Ces éléments servent de boussole au jury en lui apportant un cadre de référence pour une sélection pertinente et légitime des dossiers. Avec la conviction que la notoriété et la légitimité apportées par le prix favorisent la reconnaissance de l'innovation associative, GPMA s'emploie à être un relai de communication pour les associations lauréates. Cet accompagnement passe par des relations presse, des articles sur le blog GPMA mais aussi par la création d'une communauté active sur les réseaux sociaux.



Voici 7 leviers dont vous pourriez avoir besoin pour favoriser l'innovation au sein de votre association. Pourriez-vous les classer de 1 à 7 par ordre d'importance ? - 1 étant le plus important

1	Le financement de la structure ou du projet d'innovation	7,62
2	La mobilisation des compétences	6,60
3	L'accompagnement du porteur de l'innovation	5,42
4	La diffusion / communication des résultats	4,49
5	La culture de l'innovation / de la prise de risque	4,47
6	La réglementation (juridique, fiscale, sociale)	3,93
7	L'accès numérique aux données publiques	3,84

L'encouragement, la valorisation de l'innovation et la notoriété de l'association sont des conditions nécessaires mais pas suffisantes pour faire effet de leviers. Selon les associations, 8 leviers sont nécessaires au développement de leur innovation, selon des degrés d'importance différents.

Si la question du financement arrive en priorité des leviers favorisant l'innovation, il est important de souligner que le second levier concerne les compétences. Le recours à des compétences adaptées est un véritable sujet de préoccupation pour les associations.

Le financement de ces compétences est en effet un point saillant, mais il n'est pas la seule difficulté rencontrée sur le sujet. Dans un processus innovant, des profils aux compétences plurielles sont parfois nécessaires, sans oublier que sur certains territoires, les compétences techniques peuvent se faire rares.

Sans grande surprise, les leviers à actionner sont en profonde cohérence avec les freins identifiés préalablement. Alors qu'en est-il des perspectives de développement ? Les associations ont-elles confiance dans notre capacité collective à mieux accompagner leurs innovations ?

1.3 - PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DE L'INNOVATION ASSOCIATIVE

A l'instar du différentiel de reconnaissance entre innovation technologique et sociale, la perception des associations sur les perspectives de développement est sensiblement différente.

Une perception mitigée de l'avenir de l'innovation

85 % des répondants considèrent que l'innovation technologique a de « très bonnes ou assez bonnes » perspectives de développement, alors que le score chute à 50% pour l'innovation sociale.

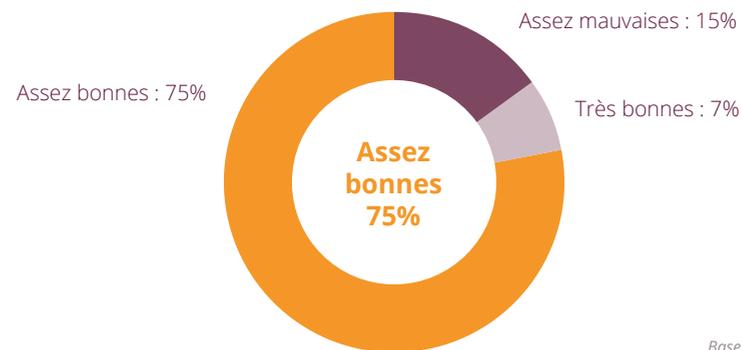
Cette considération des perspectives de développement de l'innovation associative repose notamment sur la médiatisation et la croissance vive des technologies digitales. Selon les associations, l'hyperpuissance de certains outils amène parfois les institutions à (sur)valoriser les solutions technologiques. Par ailleurs, il est certain que la visibilité de ces innovations est sans commune mesure avec celle des innovations sociales n'incluant pas de technologie... ne serait-ce que parce qu'elles dépassent les frontières géographiques et peuvent être plus rapidement partagées.

L'avis réservé des associations quant aux perspectives de développement de l'innovation associative met en lumière une problématique majeure de l'innovation sociétale : la complexité à coordonner les acteurs entre eux. La diversité des acteurs publics, notamment sur les territoires, mais également des contributeurs privés ne facilite pas la cohérence et la mise en synergie des actions complémentaires de chacun.

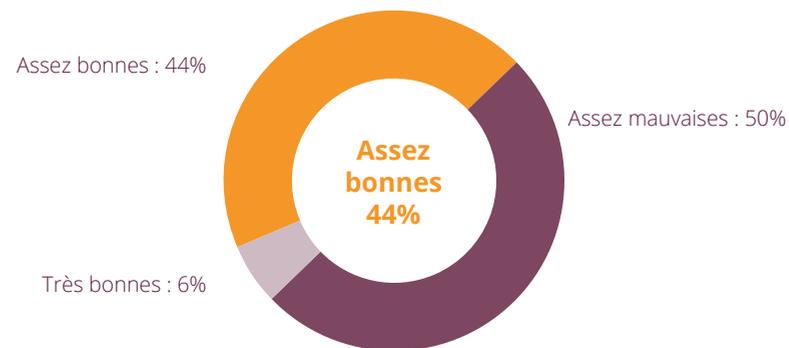
Ces blocages affectent sévèrement l'organisation des processus de co-conception et les prises de décisions. La question des différences non seulement de rites, mais également de rythmes est un véritable sujet en matière d'innovation associative.

L'agilité des associations en la matière est donc nécessaire, bien que complexe. Les associations doivent organiser le rythme de développement de leur projet en prenant en compte celui de chacune de leurs parties prenantes (institutions, partenaires, bénéficiaires, réglementation, etc.).

Q : Selon vous, les perspectives de développement en matière d'innovation technologique sont-elles très bonnes, assez bonnes, assez mauvaises, très mauvaises ?



Q : Selon vous, les perspectives de développement en matière d'innovation sociale sont-elles très bonnes, assez bonnes, assez mauvaises, très mauvaises ?



Source : Étude Le RAMEAU - RRI, 2016

POINT DE VUE⁽³³⁾

Pierre Giorgini est Président-Recteur de l'Université Catholique de Lille, auteur de plusieurs ouvrages dont le dernier en date paru en octobre 2016 « Au crépuscule des lieux. Habiter ce monde en transition fulgurante » (avec Jacques Arènes). A l'occasion des 10 ans de l'opération Atout Soleil, il nous a livré ses convictions sur l'innovation sociale.

« L'innovation sociale est en pleine mutation. De fait, elle propose des solutions nouvelles face à des besoins nouveaux ou non satisfaits par le système tel qu'il fonctionne, mais c'est le processus d'élaboration des solutions innovantes qui évolue. »

« Il y a bien sûr l'impact des technologies. L'hyperpuissance des calculateurs, la vision 3D ou l'impression 3D, accélèrent, transforment la conception des solutions. La modélisation moléculaire, récompensée en 2013 par le prix Nobel de chimie, en est le parfait exemple. »

« L'innovation radicale est possible. »

« Pour autant, l'innovation sociale n'évolue pas uniquement avec l'intégration des technologies. Elle se transforme dans le champ de la coopération. Celle-ci n'est plus linéaire et intermédiée (client - serveur, client - fournisseur), elle est coopérative. C'est ce que l'on appelle le "Maillage coopératif", moins hiérarchique, voire sans aucune hiérarchie quel que soit le domaine : dans les communautés de résidence et dans les machines. L'ancien modèle intermédié cède la place à une communauté co-créative. On passe de l'ère de la collaboration à celle de la co-élaboration. »

« Cette mutation émerge du fait de la transformation sociale. De nombreux exemples existent dans ce sens. Parmi ceux-ci, l'exemple d'ITER VITAE. »

(33) Ce point de vue est la retranscription du témoignage de Pierre Giorgini lors de la soirée Atout Soleil le 6 décembre 2016

ILLUSTRATION

ITER VITAE

A Lille, les Ehpad Marguerite-Yourcenar et Notre-Dame-d'Espérance vont être réunifiés pour donner naissance à ITER VITAE, un lieu de vie mixte et moderne intégré à la cité lilloise avec 325 lits, près de 300 collaborateurs, un parking de 110 places, une blanchisserie, une cuisine, une balnéothérapie, des bureaux, un accueil de jour... ITER VITAE accueille et soigne les personnes âgées en perte d'autonomie, et prioritairement les plus dépendantes. Parmi elles plus de 50 % bénéficient de l'aide sociale.

A l'avenir, un centre commercial et une troisième gare doivent venir compléter le développement de ce quartier en plein essor. ITER VITAE, le nouvel Ehpad constituera le point névralgique d'un ensemble plus vaste, avec un laboratoire de recherches lié à la faculté de médecine, une crèche, une bibliothèque, une chapelle, des commerces, une place de village où les générations se rassemblent. L'ancien Ehpad Marguerite-Yourcenar deviendra une résidence étudiante, les restaurants seront ouverts aux gens du quartier.

L'objectif est de créer du lien, d'apporter du sens et de l'attractivité en favorisant la mixité sociale avec la construction, à partir de janvier 2018, de logements en accession libre et en accession maîtrisée, ainsi qu'une résidence intergénérationnelle.

La fin de l'aménagement du quartier est prévue pour 2021.

* Source : www.vinci-construction.fr/iter-vitae-ensemble-urbain-multigenerationnel-lille-59



Un levier de facilitation : l'émergence des tiers lieux⁽³⁴⁾

Pour faciliter les rencontres et créer des passerelles entre les acteurs de différentes natures, de plus en plus de territoires facilitent l'éclosion de tiers lieux. Ces espaces collaboratifs de l'innovation permettent d'expérimenter, d'éprouver et de modéliser des projets innovants sans qu'ils soient impactés négativement par le rythme légitime de chaque partie prenante.

Ces tiers-lieux représentent l'opportunité de développer des passerelles et des espaces de dialogue entre les associations innovantes, les institutions publiques et privées, les entreprises et les acteurs académiques. Les innovations sociétales peuvent notamment inspirer ainsi les politiques publiques chaque fois que cela est pertinent.

(34) Les tiers-lieux sont des espaces de travail partagés et collaboratifs où la créativité peut naître entre différents acteurs, où la flexibilité répond aux difficultés économiques du champ entrepreneurial. [Ndlr : L'entrepreneuriat au sens de processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation d'opportunités pour résoudre un problème]. Ils permettent aussi aux personnes de trouver une solution alternative au fonctionnement traditionnel, de croiser des mondes qui ne se seraient pas rencontrés par ailleurs, de favoriser des échanges grâce aux animations et événements mis en place. L'aspect "bottom up" est fondamental et le militantisme citoyen est souvent un élément moteur de la dynamique interne. Compte tenu de tous ces éléments, les tiers-lieux ne se décrètent pas mais il est possible d'en favoriser l'essor. Ils peuvent prendre la forme d'espaces de travail partagés (appelés aussi « coworking »), d'ateliers partagés, de fablab (laboratoire de fabrication) et accueillir des services hybrides. Extrait des propos de 'La Coopérative Tiers Lieux'

ILLUSTRATION

BEEOTOP, UN TIERS LIEU DÉDIÉ AUX ACTEURS DE L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL

Le BeeoTop, a été créé tout début 2014 par Generali. Il est le premier immeuble institutionnel dédié à l'économie sociale et solidaire et au développement durable en France. Les associations, coworkers ou les entreprises engagées dans la RSE, y bénéficient notamment de conditions financières préférentielles ou d'animations thématiques prestigieuses.

Le BeeoTop est un tiers lieu créatif à mi-chemin entre espace privé et espace public, domicile et travail, création individuelle et collaboration. Ces lieux – dont le coworking est l'un des principaux usages – favorisent l'éclosion de liens, la construc-

tion de réseaux, la pollinisation des idées, les partenariats. Sur six étages, le BeeoTop associe des espaces de coworking, des bureaux et salles de réunions, des espaces de restauration, des espaces de convivialité, un Fablab (impression 3D), avec des services mutualisés.

Concrètement, le BeeoTop permet aujourd'hui des collaborations sur des sujets sociétaux (par exemple 4 acteurs de BeeoTop ont travaillé ensemble à la réalisation de Global Compact+, la plateforme de partage d'actions dédiées aux 17 objectifs de Développement Durable des Nations Unies), des réponses communes aux appels d'offres, des synergies dans les RH et puis il y a cette richesse inestimable : la confiance. Travailler en proximité au quotidien permet de se connaître et de travailler sur des projets innovants ou pour des clients sans crainte.



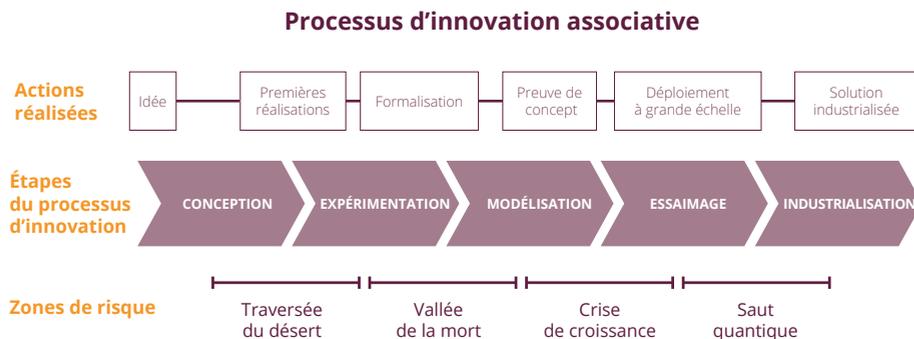
Accompagner l'innovation associative

L'ÉTAT DES LIEUX DE L'INNOVATION ASSOCIATIVE MONTRE À QUEL POINT LES ASSOCIATIONS SONT À LA MANŒUVRE, ET QU'ELLES ONT BESOIN D'ÊTRE SOUTENUES POUR MENER À BIEN LEURS PROJETS. VOYONS DONC COMMENT ACCOMPAGNER LEUR CHEMINEMENT APPRENANT.

2.1 - LEVER LES DIFFICULTÉS SELON L'ÉTAPE DU PROCESSUS D'INNOVATION

Avant tout, précisons que pour les projets d'innovation associative plus que pour les autres, la « preuve de concept » probante n'est pas suffisante et qu'il faut aussi que la maturité de l'écosystème permette d'en comprendre les spécificités. Par nature, l'innovation est atypique, et il est donc difficile d'en faire la pédagogie avant qu'elle n'ait eu le temps de « faire ses preuves », et plus encore « d'irriguer » son écosystème afin que l'innovation soit partagée.

C'est au cours de ce long processus probatoire que les projets innovants traversent des étapes de fragilisation. Une innovation se vit plus qu'elle ne s'explique !



Source : Le RAMEAU 

La perception des difficultés selon l'étape du cheminement

Les associations qui ont répondu à l'étude précitée⁽³⁵⁾ témoignent que ce processus n'est pas simple. La zone « traversée du désert » paraît pour elles la « plus simple » à mettre en œuvre. Elles ont conscience qu'étant en proximité avec le terrain et le tissu local, elles ont un atout pour bien identifier les besoins et ainsi pouvoir amorcer leur projet.

Les associations répondantes ont bien identifié les zones « crise de croissance » et « saut quantique » comme étant les plus complexes à mettre en œuvre. Elles ont conscience des enjeux en termes de financements et d'implication de l'écosystème, liés à ces phases de changement d'échelle.

En revanche, il est plus surprenant de constater que la zone intermédiaire de la « vallée de la mort » qui se situe entre la fin de l'expérimentation et la modélisation n'est perçue que comme relativement complexe, alors qu'elle est fondamentale pour les projets qui souhaitent changer d'échelle. C'est sans doute cet écart entre la perception et la réalité qui explique les difficultés à passer ce cap.

Quoi qu'il en soit, le cheminement demande à être soutenu avec des moyens pertinents en fonction des difficultés rencontrées ainsi que du dimensionnement de l'action réalisée.

(35) Étude « Etat des lieux des innovations sociales et technologiques en France – Point de vue des associations » pour GPMA (Le RAMEAU, RRI, décembre 2016)

Un accompagnement adapté tout au long du processus d'innovation

De façon synthétique, quatre natures de besoins peuvent être qualifiés : financiers, compétences, expertise/conseil et valorisation des résultats. Chacun d'eux sont évolutifs en fonction de l'étape du projet :

- **Des besoins financiers** : de la conception à l'industrialisation, les financements nécessaires sont à adapter, tant dans leur montant que dans leur forme (dons, prêts, apport en fonds propres).
- **Des besoins en compétences et réseaux** : l'accès à des « compétences rares » complémentaires à celles de la structure porteuse est indispensable au développement des projets d'innovation.
- **Des besoins d'expertise et de conseil** : le passage des différentes étapes nécessite une capacité de remise en cause du projet et de son fonctionnement. Au-delà des expertises techniques, juridiques ou financières, un accompagnement en conseil stratégique est souvent structurant pour aider l'association à pérenniser son projet et à le projeter dans un développement maîtrisé, notamment en phase de modélisation⁽³⁶⁾.
- **Des besoins de valorisation de l'utilité sociale** : évaluer l'impact du projet permet de mesurer concrètement ce que le projet apporte à ses bénéficiaires. Disposer de ces informations facilite non seulement l'optimisation et le déploiement du projet, mais aussi la recherche de partenaires.

Si ces besoins sont présents tout au long du processus d'innovation, ils ne se traduisent pas de manière identique selon les différentes étapes. Les structures d'intérêt général ont ainsi tout intérêt à avoir conscience de leurs besoins pour pouvoir les anticiper et être en mesure de maîtriser leur chemin d'innovation en mobilisant les leviers adaptés.

Matrice des besoins et des leviers d'accompagnement

	Conception	Expérimentation	Modélisation	Essaiage	Industrialisation
Enjeux	Avoir un avis pour confirmer l'intuition	Avoir des moyens pour essayer	Avoir du temps pour définir le juste dimensionnement du déploiement	Se développer	Irriguer l'ensemble de l'écosystème
Financement	+	++ (acteurs)	++ (en ingénierie)	+++	+
Compétences & réseau	++ (avis)	+	+	++	+++ (partenariat)
Expertises et conseil	-	-	+++ (stratégique)	++ (opérationnel)	+
Valorisation de l'utilité sociale	+	+	+++ (preuve de concept)	++	+++ (stratégie de partenariat)

Source : Le RAMEAU 

(36) Livre « Oser l'intérêt général - 12 dirigeants racontent comment leur parcours d'accompagnement a été un levier de développement (ADASI-Le RAMEAU, Editions du Net - Collection La Fonda, juin 2017)

ÉCLAIRAGE

CORRÉLER LES BESOINS ET LES LEVIERS D'ACCOMPAGNEMENT

La matrice ci-avant résume les besoins du projet. Cette grille de lecture permet de mieux prioriser le dimensionnement de chacun des leviers à chaque étape.

En phase de conception, les besoins prioritaires des projets ne sont pas seulement financiers, mais aussi de compétences et de réseaux pour avoir les moyens de lancer les premières actions. Bénéficier de l'avis de tiers de confiance pour tester l'idée et affiner le projet sont utiles, et plus encore la capacité à mobiliser l'engagement d'une équipe pour agir ensemble.

En phase d'expérimentation, les besoins financiers deviennent prioritaires. L'objectif est de mobiliser les ressources qui permettront la réalisation des missions. A ce stade, ces ressources prennent la forme de subventions / dons (le projet n'étant pas « rentable » en phase d'expérimentation). Il est également important de commencer à réfléchir aux critères qui permettront de valoriser les résultats produits car cette phase de Recherche & Développement (R&D) n'a de sens que si elle peut ensuite être pérennisée si la solution a fait sa « preuve de concept ». En phase expérimentale, il faut accepter le risque que la solution ne soit finalement pas suffisamment pertinente et/ou reproductible. C'est une réelle prise de risque inerrante à toute démarche d'innovation.

En phase de modélisation, phase cruciale, trois

besoins prioritaires apparaissent :

- financer l'ingénierie nécessaire à cette étape « intermédiaire »,
- bénéficier d'accompagnements, notamment stratégiques, pour capitaliser l'expérience et définir les conditions des phases d'essai, voire d'industrialisation,
- valoriser la phase expérimentale et démontrer que le projet a prouvé sa pertinence.

En phase d'essai, les besoins prioritaires des projets sont à nouveau financiers. L'objectif est de permettre à la structure porteuse du projet de se consolider et de se développer. Cette étape nécessite de l'investissement, notamment en matière de richesses humaines supplémentaires pour être en mesure d'augmenter la capacité d'actions réalisées. Il est souvent pertinent d'articuler ces besoins avec des apports en compétences (juridiques, financiers, RH, marketing, commercial...) et de l'accompagnement opérationnel (notamment, pour définir l'organisation de la structure la plus pertinente en vue de son essai).

En phase d'industrialisation, les besoins prioritaires portent sur les moyens d'irriguer le projet auprès de l'écosystème. Cela nécessite à la fois de développer les réseaux de partenaires et de s'appuyer sur la valorisation de l'utilité sociale du projet pour pouvoir argumenter auprès des institutions qui contribuent à l'industrialisation du projet. Que ce soit pour des raisons réglementaires, de politiques publiques ou de capacité de production, cette étape est un moment clé de dialogue avec les acteurs publics.

2.2 DEUX ÉTAPES SENSIBLES : LA MODÉLISATION ET LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Si chacune des étapes du processus d'innovation est exigeante, deux étapes sont particulièrement complexes : la modélisation et le changement d'échelle.

Ne pas sous-estimer le temps et la charge de la modélisation

C'est au moment où se termine la phase expérimentale que la « preuve de concept » est suffisamment étayée, que le projet associatif innovant peut le mieux se prévaloir non seulement d'une bonne connaissance des enjeux de la thématique et des besoins des bénéficiaires, mais également d'une réelle capacité à apporter une réponse adaptée.

Cette connaissance constitue un atout majeur pour répondre aux enjeux stratégiques de l'écosystème. Elle permet alors de mobiliser des partenaires, et de les convaincre de s'engager plus fortement dans une démarche partenariale dépassant le cadre de la subvention et/ou du mécénat⁽³⁷⁾.

Cependant, la phase d'expérimentation est trop peu souvent suivie d'une formalisation décryptant l'expérimentation dans son ensemble : description de la solution, cartographie des acteurs (écosystème), modèle socio-économique ciblé, facteurs d'influence, conditions du changement d'échelle... L'exercice de modélisation nécessite que l'on fasse un « pas de côté » pour regarder son expérience avec un œil critique. Cette démarche nécessite assez logiquement de faire appel à des compétences extérieures qui examinent et analysent l'expérience.



Cette étape permet également d'identifier les événements qui n'avaient pas été caractérisés pendant l'expérimentation. Nommer et caractériser ces épisodes permet de tirer des enseignements de faits antérieurement négligés, mais considérés après analyse comme sensibles pour la réussite du projet, et surtout pour sa reproduction. Une modélisation systémique rend compte des interactions, des interdépendances et ainsi que de la complexité réelle du processus. Ce retour d'expérience assure à l'association la capacité de transmettre l'information nécessaire au déploiement de son innovation, sur d'autres territoires ou plus largement.

ILLUSTRATION

RÉSEAU COCAGNE

La 1^{ère} phase d'essai du Réseau Cocagne / les Jardins de cocagne illustre un modèle évolutif.



Fort de l'engouement du public pour son approche innovante (insertion par l'intermédiation du maraîchage bio en cycle court), le réseau se structure avec l'appui d'une modélisation souple, mais formalisée :

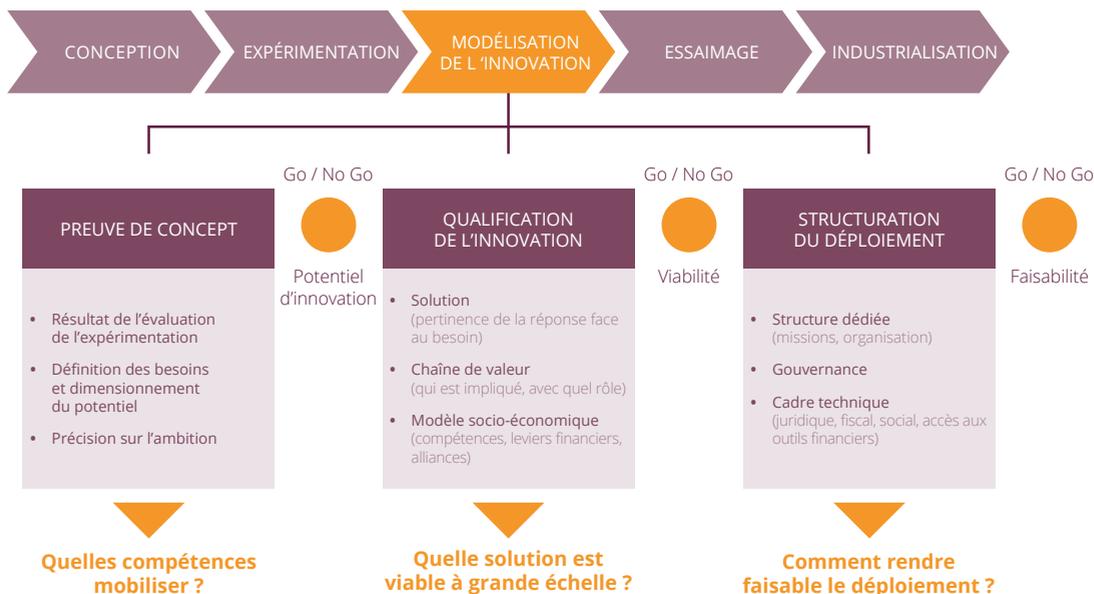
« des critères simples et vérifiables, qui laissent par ailleurs une grande autonomie aux porteurs de projets quant à la façon de mettre en place le jardin sur leur territoire » insiste le fondateur⁽³⁸⁾ Jean-Guy HENCKEL.

FOCUS MÉTHODOLOGIQUE

MODÉLISER OU COMMENT PRÉPARER LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Le RAMEAU a conçu et expérimenté une méthode de qualification qui permet de déterminer la solidité d'une innovation et sa capacité probable de déploiement. Cette méthode est résumée dans le schéma suivant.

Cette méthode prend tout son sens en phase de modélisation dont l'enjeu est bien de préparer les phases d'essai voire d'industrialisation.



Source : Le RAMEAU

(37) Référentiel « modèle d'investissement sociétal », Le RAMEAU, 2015
 (38) Livre « Oser l'intérêt général ! », L'ADASI et Le RAMEAU, Ed. La Fonda, 2016, p. 117 et 118.

A cette étape, le choix du modèle de déploiement est déterminant. L'ESSEC a identifié quatre principales stratégies de changement d'échelle⁽³⁹⁾ :

- **Scale Deep** : Faire mieux ce que l'on fait déjà,
- **Scale Out** : Faire autre chose que ce que l'on fait déjà,
- **Scale Up** : Faire plus de ce que l'on fait déjà,
- **Scale Accross** : Faire faire à d'autres ce que l'on fait déjà.

Ces stratégies ne sont pas exclusives l'une de l'autre, elles peuvent être mixées entre elles, mais la stratégie de changement d'échelle s'appuiera prioritairement sur l'un ou l'autre de ces axes. « Un changement

d'échelle demande de savoir où l'on va. Savoir où l'on va, c'est choisir une destination et renoncer, au moins temporairement, aux autres options » [en référence à la célèbre phrase de Sénèque] « Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va. »⁽⁴⁰⁾. La matrice suivante proposée par l'ESSEC aide à faire un choix en fonction de ses objectifs :

Le choix de déploiement peut être de mettre à disposition de tous en « open source » les fruits de l'expérimentation, ou de manière plus normative. L'innovation peut faire l'objet d'un dépôt de brevet ou contribuer à l'élaboration de normes plus ou moins contraignantes : par voie réglementaire lorsque les institutions s'en emparent ou tout simplement par la force de la pression médiatique et/ou sociale.

Accompagner la modélisation et faire le lien avec le changement d'échelle

A ce stade, des compétences spécifiques sont nécessaires. Ces profils sont souvent disponibles en dehors de l'écosystème de l'association. Il faut aller les chercher dans les dispositifs d'accompagnement public tels que les DLA (Dispositif Local d'Accompagnement), dans les têtes de réseaux associatifs ou dans des cabinets de conseil. Une note collective⁽⁴¹⁾ portée par le Mouvement Associatif sur les enjeux de l'accompagnement associatif souligne la complémentarité des dispositifs et la nécessité de bénéficier de « parcours d'accompagnement » adaptés aux besoins.

Pour prendre en compte les spécificités associatives dans les démarches d'accompagnement stratégique, un dispositif d'intérêt général dédié à l'accompagnement à l'innovation et à la stratégie des structures d'intérêt général a été créé en 2014 après 8 ans d'expérimentation auprès de plus de 150 projets. Il s'agit de l'ADASI⁽⁴³⁾ qui a été co-fondé par le Mouvement Associatif, Consult'In France, l'Avise et Le RAMEAU.

Soulignons enfin que la Caisse des Dépôts vient de créer la plateforme d'accompagnement HUB ESS (www.hubess.fr) afin d'aider les structures à forte utilité sociétale à se repérer dans l'offre d'accompagnement existante.

Les 4 stratégies de changement d'échelle

		Scale Deep Approfondissement	Scale Out Diversification	Scale Up Déploiement géographique	Scale Across Mise à disposition
Maximisation de l'impact social	Augmenter l'impact sur chaque bénéficiaire				
	Augmenter le nombre de bénéficiaire par territoire				
	Augmenter le nombre de territoires				
Survie économique	Pérenniser le modèle économique				
	Accroître l'efficacité				

Source : ESSEC Business School

(39) *Changer d'échelle, Manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales*, Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social – ESSEC Business School (en partenariat avec La Fondation Edmond de Rothschild).

(40) *Ibid*

(41) Note collective « Evolution de l'accompagnement des structures associatives : Constat, besoins & pistes de réflexion » (ADASI, Adema, Avise, Don en Confiance, France Bénévolat, IDEAS, FONDA, Le RAMEAU, Passerelles & Compétences, ProBonoLab, RNAM, portée par le Mouvement Associatif – Juillet 2017) <http://fonda.asso.fr/Evolution-de-l-accompagnement-des.html>



« L'innovation associative

c'est un pléonisme ! En effet, le secteur associatif est le premier laboratoire d'innovations sociales. Par sa proximité et sa connaissance approfondie des populations comme des territoires, il détecte les besoins sociaux existants peu ou mal satisfaits ainsi que les nouveaux, et apporte des réponses à travers une démarche d'expérimentation, de modélisation et de co-construction notamment avec les pouvoirs publics des solutions créées.

Ce goût de la brèche est inscrit dans l'ADN de la Caisse des dépôts, qui finance et investit dans les structures de l'économie sociale et solidaire, parce qu'innovantes et à impact avéré dans les territoires. Après le fonds NovESS en 2016, fonds de 100M€ pour accompagner le changement d'échelle de l'ESS, la Caisse des dépôts prend une nouvelle initiative pour accélérer l'innovation associative : elle crée HubESS, le hub d'accompagnement des structures de l'ESS, qui donne à voir les solutions mobilisables pour grandir et finance l'ingénierie indispensable. »

Géraldine Lacroix,
Directrice du Département Economie
et Cohésion sociale de la Caisse des Dépôts.

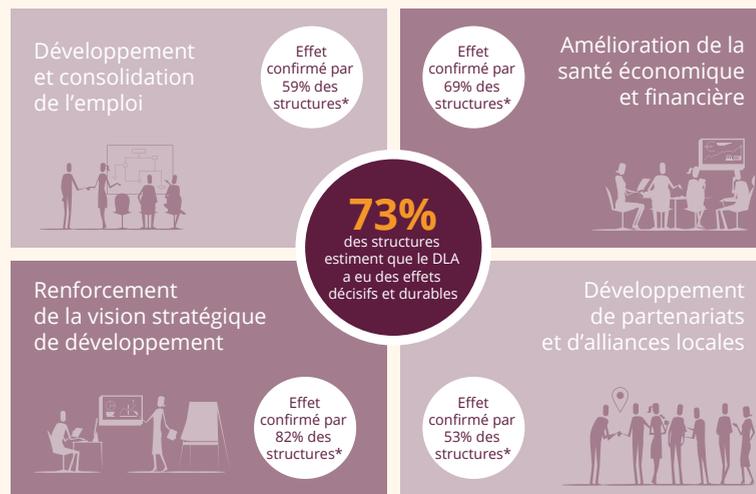
ILLUSTRATION

LES DLA : DISPOSITIFS LOCAUX D'ACCOMPAGNEMENT⁽⁴²⁾

Créé en 2002 par l'État et la Caisse des Dépôts, avec le soutien du Fonds Social Européen, rapidement rejoints par le Mouvement associatif, le Dispositif local d'accompagnement (DLA) permet aux structures d'utilité sociale employeuses (associations, structures d'insertion par l'activité économique, coopérative à finalité sociale) de bénéficier d'accompagnement dans leurs démarches de création, de consolidation et de développement de l'emploi.

Le DLA est un dispositif public présent sur tout le territoire avec 103 DLA départementaux, 17 DLA régionaux et 6 centres de ressources pour compléter son intervention en apport d'expertise technique, sectorielle ou thématique.

Depuis 2003, près de 54 000 structures ont été accompagnées, représentant 660 000 emplois consolidés. En 2016, le budget du dispositif est de plus de 27 millions d'€. Les structures bénéficiaires du dispositif contribuent en moyenne à 0.3% du coût total de l'accompagnement.



Source : http://www.info-dla.fr/wp-content/uploads/2017/07/DLA-performance_21072017.pdf

(42) www.info-dla.fr

(43) Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de l'Intérêt général

En synthèse, l'étape de « modélisation » constitue un « point de rupture », un moment clé pour préparer le changement d'échelle de l'innovation sociétale. C'est donc le moment idéal pour nouer des partenariats d'innovation sociétale en vue d'un changement d'échelle. Ce temps de « modélisation » aide à identifier le potentiel de déploiement du projet, par là-même le niveau de risque ainsi que d'investissement nécessaire.

Bien entendu, il ne s'agit pas d'affirmer que telle ou telle innovation sociétale est LA solution, l'unique moyen de résoudre un problème, mais plutôt de valoriser les spécificités de la solution expérimentée. C'est le moyen de la rendre à la fois lisible et visible.

ÉCLAIRAGE

LES ATTENTES DES INVESTISSEURS SOCIÉTAUX⁽⁴⁴⁾

L'enjeu des investisseurs sociétaux publics et/ou privés est de définir le juste niveau d'investissement et de risque en fonction du potentiel du projet soutenu. Si celui-ci a vocation à atteindre le plus grand nombre et donc à se démultiplier à grande échelle, il est essentiel de pouvoir définir son potentiel de déploiement (dont la capacité à répondre aux besoins dans des conditions de faisabilité et de viabilité) afin de moduler l'investissement.

Il ne faut pas oublier que par nature l'investissement sociétal est à la fois plus risqué, moins rentable et plus complexe qu'un investissement classique. Il est donc naturel que la pertinence d'un investissement passe par un exercice de modélisation de la solution qui permette de bien qualifier à la fois la « preuve de concept » obtenue et sa capacité à être reproductible.

(44) Note « regard croisé des investisseurs sur l'accompagnement et l'évaluation » (Le RAMEAU, octobre 2015)

Le changement d'échelle, un exercice périlleux

Une fois le « cap » défini et les idées claires sur la valeur de l'innovation associative et sur les choix de déploiement... encore faut-il mettre en œuvre la transformation nécessaire. Si le changement d'échelle de l'innovation s'appuie et s'inspire de sa période d'expérimentation, il est essentiel de souligner que sa mise en œuvre va réinterroger une partie des leçons acquises lors des étapes précédentes du projet.

Organiser le déploiement d'une innovation, c'est interroger la manière dont sa croissance va s'organiser. Faut-il faire mieux, faire plus, faire différemment ? Les réponses apportées à ces questions vont impacter sensiblement et durablement le modèle éprouvé pendant la période d'expérimentation, les profils de compétences des ressources humaines à recruter, le statut juridique de la/des structure(s) porteuse(s), le modèle socio-économique de la solution, etc...

Parmi les facteurs de complexité du changement d'échelle, on peut noter l'évolution du besoin dans le temps, la capacité managériale à gérer des équipes plus grandes, et bien sûr la mobilisation durable des ressources financières adéquates.

Le changement d'échelle d'une innovation associative doit **prendre en compte le temps et donc l'évolution du besoin**. Ce dernier évolue assurément entre le moment où l'expérimentation a été lancée, et le moment où elle a été modélisée. De plus, une innovation prend corps dans un écosystème en mouvement. Ainsi, pendant sa période d'expérimentation et de modélisation, d'autres innovations ont également été initiées ou développées. Des acteurs privés et les institutions ont pris davantage conscience du besoin, et ont eux-mêmes engendré le développement de leur réponse. Il est rare, voire exceptionnel, qu'une association ait capté seule le besoin, et prendre en compte ce que font les autres, c'est aussi sécuriser sa propre capacité à se positionner. Si le secteur associatif est souvent en avance de phase, il se doit d'observer les avancées des autres acteurs au moment où il envisage de déployer ses innovations.

L'arrivée concomitante de propositions innovantes dans un même environnement déstabilise parfois l'écosystème, et c'est ce qui contribue à le faire évoluer. Ces changements complexifient la manière d'envisager le changement d'échelle ; quand bien même la pertinence sociale de l'innovation ne serait pas remise en cause.

Ensuite, il y a le **facteur humain**. Le syndrome du (des) fondateur(s) d'abord. Les concepteurs ne sont parfois pas les mieux placés pour assurer le changement d'échelle. Non seulement, il peut y avoir le syndrome de celui qui « sait », mais surtout les compétences nécessaires pour développer ne sont pas les mêmes que celles pour créer. Cela demande une véritable humilité de la part de ceux qui, parfois depuis des années, ont porté un message différent qui a longtemps été inaudible pour l'écosystème. Au moment où enfin il semble entendu, l'exercice peut être difficile de se mettre en recul pour laisser d'autres prendre le relais.

Mais le facteur humain ne se limite pas uniquement à cette difficulté, les richesses humaines nécessaires au changement d'échelle posent elles aussi questions. Il convient d'élargir le cercle de ceux qui ont vécu l'expérience, nécessitant ainsi un effort de pédagogie et d'appropriation important. De plus, il convient aussi de faire appel à des savoir-faire spécifiques, nouveaux pour l'association, ce qui implique d'accepter des changements et rendent parfois particulièrement difficile la manœuvre.

Enfin, il y a bien sûr les **ressources financières** à mobiliser pour réaliser le changement d'échelle. Cela nécessite bien souvent d'avoir recours à des fonds extérieurs (institutions, fondations, Fonds d'investissement privés...), mais aussi de revoir le modèle socio-économique initial du projet. Ce dernier point revêt d'ailleurs souvent le niveau de complexité le plus élevé. Sans modèle socio-économique équilibré, le projet ne pourra pas être déployé, car il sera non viable dans sa nouvelle version. Le modèle de l'expérimentation n'est pas celui du déploiement, et inventer ce dernier fait intégralement partie de la capacité à faire rayonner son innovation (cf. la « triple innovation » décrite dans la partie 1 du livre blanc page 17).

Le choix des nouveaux partenaires, et notamment des investisseurs sociétaux publics et privés, impacte durablement le modèle économique du projet sociétal, à l'instar du véhicule juridique porteur de sa croissance. C'est une démarche structurante pour aider le porteur de l'innovation à clarifier les conditions de déploiement de son innovation. Elle doit contribuer à co-construire les modalités pour que l'écosystème puisse se saisir pleinement du potentiel de l'invention.

Une chose est certaine : on ne change pas d'échelle tout seul ! La question est donc avec qui et comment co-construire les étapes suivantes ?

ILLUSTRATION

LA MOBILISATION DES COMPÉTENCES DE L'INVESTISSEUR : PARTENARIAT ENTRE SFR ET JACCEDE.COM

Jaccede.com est une association qui a pour vocation de faciliter la vie courante des personnes à mobilité réduite. Pour cela, elle anime une plateforme collaborative (site internet qui référence les lieux publics accessibles) et organise « les caravanes de l'accessibilité » (défis citoyens et événements) qui permettent d'enrichir le site.

Dans le cadre d'un partenariat, SFR a mobilisé ses compétences pour développer la version mobile du site. Aujourd'hui, SFR intègre les lieux identifiés comme accessibles par Jaccede.com sur son application SFR GPS.

2.3 - CO-CONSTRUIRE POUR LEVER LES FREINS

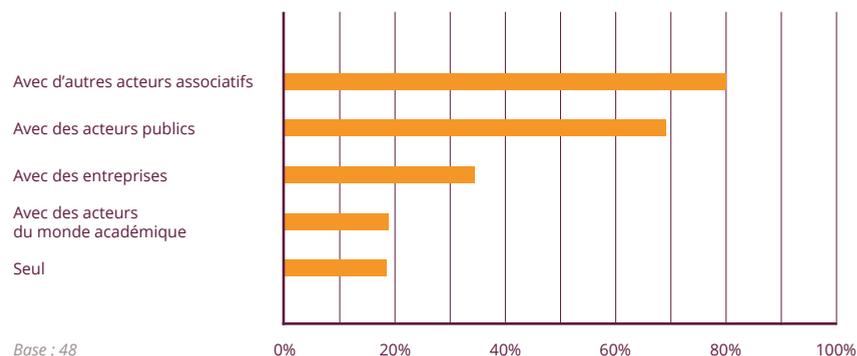
L'ensemble du processus d'innovation sociétale est long, exigeant et complexe par nature. La construction d'alliances au cours du processus permet non seulement d'améliorer la pertinence de l'innovation, mais également de lever de nombreux freins.

Dans l'étude précitée⁽⁴⁵⁾, les associations confirment, une nouvelle fois s'il le fallait encore, que la co-construction est essentielle à la réussite de leurs projets innovants. 80% d'entre elles déclarent co-construire la réponse à un problème social avec le concours d'autres associations pairs et près de 70% avec les acteurs publics.

Si les partenariats avec les entreprises et les acteurs académiques ne font pas encore légion, la tendance est à l'ouverture. Un tiers des répondants à l'étude indique qu'ils co-construisent avec une entreprise et près de 20% avec le monde académique et de la recherche.

(45) Étude « Associations et partenariats », Recherches & Solidarités / Le RAMEAU, mars 2017

Q : Avec qui construisez-vous la réponse apportée ? (plusieurs réponses possibles)



Base : 48

Source : Étude Le RAMEAU - RRI, 2016

Le développement de ce « maillage coopératif » (cf. infra - P. Giorgini), s'avère être une nécessité, car aucune organisation ne peut prétendre aujourd'hui résoudre seule une problématique sociétale.

Cette vision collaborative en matière d'innovation est le reflet d'une tendance concernant l'ensemble du secteur associatif national. Selon une étude menée par Recherches & Solidarités en 2017, les associations développent des stratégies multi partenariales : en premier avec les collectivités (76%), les autres associations ou fondations (72%), les établissements de l'enseignement (47%°). Chaque association noue des relations avec environ 2,5 types de partenaires en moyenne.

C'est en particulier sur le lieu d'implantation de l'association innovante que ce maillage coopératif, cette co-construction, prend tout son sens. Au-delà des financements locaux, le territoire revêt une dimension particulièrement importante pour le développement de l'innovation sociétale. L'expérience le montre dans de nombreuses études de cas, les acteurs du territoire (Collectivités territoriales, entreprise, etc...) jouent un rôle majeur en mobilisant leurs réseaux d'influence souvent nécessaires pour gagner en reconnaissance.

L'écosystème d'une innovation sociétale est riche d'acteurs (autres associations, institutions publiques, acteurs académiques, entreprises, fondations, fonds d'investissement privés et publics...) pour autant, co-élaborer ou coopérer n'est pas facile, cela nécessite quelques pré-requis indispensables.

Parmi les fondamentaux, il y a bien naturellement la convergence d'intérêt pour un sujet. Bien qu'indispensable elle est pourtant insuffisante, car elle est largement tributaire des valeurs et méthodes organisationnelles propres à chaque organisation. Il faut donc s'appuyer sur les composantes des enjeux convergents. Quelle que soit l'étape de mise en œuvre du processus d'innovation, des enjeux convergents contribueront à la réussite de la collaboration dont l'objectif est de réduire les fragilités du projet commun et d'en sécuriser la concrétisation.

De la complémentarité avec les acteurs publics

C'est au moment de la réflexion sur le déploiement que la place de la Puissance publique est la plus structurante. Au-delà des moyens et de la caution qui peuvent être apportés, c'est la mise en perspective de la solution inventée face aux politiques publiques, voire dans leur co-construction, qui donne une véritable impulsion au changement d'échelle.

Le rapport 2016 du CGET et du SGMAP⁽⁴⁷⁾ en donne une perspective intéressante. Les acteurs publics y soulignent leur compréhension d'un nécessaire soutien spécifique au changement d'échelle des innovations à impact social.

« Les associations

sont partie intégrante de la définition et de l'incarnation de l'intérêt général. Le CGET est à leur côté pour transformer l'essai, réunir tous les moyens pour déployer à plus large échelle, dans les territoires, les innovations qui fonctionnent. »

Jean-Benoît Albertini,

Commissaire général à l'égalité des territoires

(47) Rapport « Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle » Secrétariat Général pour La Modernisation de l'Action Publique (SGMAP) - Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET), décembre 2015 (p.14)

De l'implication des acteurs économiques, au premier rang desquels les entreprises

Les premiers niveaux de collaboration avec l'entreprise se dessinent souvent autour du mécénat financier, de plus en plus complété par un mécénat de compétences allant du simple parrainage de projet par un collaborateur à une véritable proposition de mise à disposition de « compétences rares ».

Dès lors que l'implication de l'entreprise dépasse une simple contribution financière, un dialogue peut s'instaurer dans la durée. C'est ce dialogue qui constituera le point de départ d'un véritable partenariat. Les expériences passées montrent toutefois que les partenariats prennent davantage d'ampleur lorsque l'innovation associative a fait la preuve de la pertinence de son innovation, ce que l'on appelle la « preuve de concept » probante. Elle facilite en effet le dialogue, et permet plus facilement de cerner en quoi l'entreprise peut être contributrice de son développement.

A ce stade le partenariat avec l'entreprise, que l'on aura choisie, et réciproquement, prend toute sa mesure. Les compétences de l'association innovante sont reconnues et gagnent en crédibilité auprès de l'ensemble des parties prenantes impliquées dans l'entreprise. De son côté l'entreprise voit son apport financier passer du statut de don à celui d'investissement pour lequel elle attend un légitime retour sur engagement, qui n'est pas nécessairement financier. Il peut être sociétal, financier ou mixer les deux ambitions. Quelle que soit la modalité choisie, c'est à ce stade que les indicateurs d'évaluation et de mesure d'impacts sont élaborés, revus et/ou adoptés pour un suivi dans le temps dans le cadre d'un partenariat équilibré, durable et à forte utilité sociétale.

Les travaux du RAMEAU portent une attention toute particulière sur les questions de modèles économiques hybrides ainsi que sur le cadre technique (juridique, fiscal, social et financier) des alliances qui sont deux sujets pour lesquels les modèles restent encore largement à inventer⁽⁴⁹⁾. Pour y parvenir, il est essentiel de promouvoir les expérimentations.

Pour illustrer cette nécessité, ciblons notre réflexion sur un domaine précis : l'innovation au service du handicap et de la maladie.

(48) Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal », Le RAMEAU, 2015

(49) Étude « Freins techniques aux alliances innovantes (CNAM – Le RAMEAU, septembre 2017)

FOCUS MÉTHODOLOGIQUE

LE MODÈLE D'INVESTISSEUR SOCIÉTAL⁽⁴⁸⁾

C'est un dispositif d'investissement s'adressant à des projets en phase de modélisation et qui souhaitent changer d'échelle.

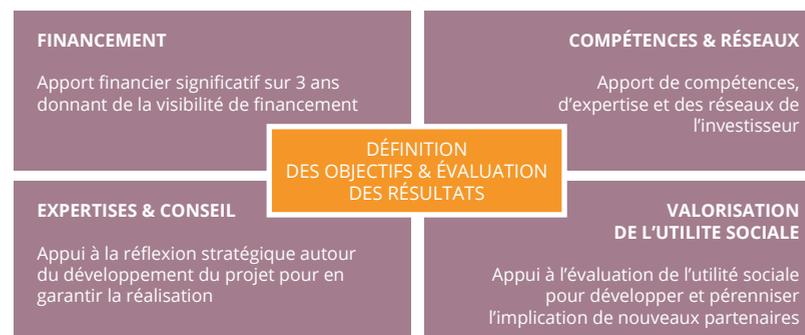
Ce dispositif articule quatre leviers complémentaires :

- Un apport financier pluriannuel et significatif,
- La mobilisation de compétences et réseaux de l'investisseur,
- Un accompagnement à la réflexion et à la mise en œuvre de la stratégie,
- Une aide à l'évaluation de l'utilité sociale.

Il permet au projet bénéficiaire de prendre le temps de la réflexion, de repenser un modèle socio-économique viable sur le long terme et de développer des stratégies partenariales nécessaires au changement d'échelle.

Apporter un soutien global

Une mise à disposition de 4 leviers d'action complémentaires :



Source : Le RAMEAU 

L'exemple de l'innovation au service du handicap et de la maladie

SI L'INNOVATION ASSOCIATIVE DANS SON ENSEMBLE CONNAIT DE NOMBREUX POINTS COMMUNS, IL N'EN RESTE PAS MOINS QUE CERTAINES SPÉCIFICITÉS DEMEURENT... À CE TITRE, MARQUONS UN ARRÊT SUR LES PARTICULARITÉS DE L'INNOVATION DANS LES DOMAINES DE LA SANTÉ ET DU HANDICAP.

3.1 - SPÉCIFICITÉS DE L'INNOVATION EN MATIÈRE DE SANTÉ ET DU HANDICAP

Pour introduire ce sujet, il est opportun de solliciter le point de vue d'un expert de la santé. En décembre 2016, à l'occasion de la remise du prix Atout Soleil, le Professeur Arnold Munnich, pédiatre, généticien et chef du département de génétique médicale à l'hôpital Necker enfants malades, nous a fait l'honneur de partager avec nous sa perception du contexte de l'innovation en matière de santé. En voici un extrait.

« Avant d'aborder ce que je crois être les trois composantes indissociables de l'innovation en matière de santé, je voudrais parler des écueils de l'innovation qui tournent autour de l'éthique, pour des chercheurs comme nous, impliqués dans les domaines

du handicap ou le registre psychiatrique. L'arrivée des nouvelles technologies, la domination de l'aspect scientifique par l'essor de la génétique et notre capacité à séquencer l'ADN, tout ceci force notre vigilance sur le sujet.

Mais revenons à la question des **trois composantes indissociables de l'innovation en santé. Il s'agit des dimensions scientifique, technologique et économique.**

La dimension scientifique

Le premier constat scientifique est : chaque patient est véritablement unique, chaque enfant est

différent, chaque enfant a un gamète dans un gène différent et pourtant il s'agit du même gène. Le séquençage haut débit nous permet de nommer les maladies, et nommer la maladie est le premier pas. C'est ce que l'on appelle le cycle court de la science, le moment du diagnostic. Aujourd'hui, on peut, on doit faire le tour des grandes maladies génétiques.

Et puis, il y a le cycle long de la science, celui qui conduit de l'identification de la maladie à celle du traitement. Cela peut prendre 10 à 20 ans. Du moment de la découverte de la maladie aux premiers essais cliniques, il y a 20 ans. Ce cycle long est celui qui sépare l'innovation cognitive de l'appellation thérapeutique.

Cette temporalité, cette échelle du temps, n'est pas la même pour le patient, la science, l'investisseur, le chercheur. Pour autant, on ne peut pas faire l'impasse sur la compréhension quand on veut traiter. Ce qui est étonnant, c'est qu'il faut parfois des dizaines d'années pour aller de l'identification à la compréhension du mécanisme de la maladie.

Parmi les innovations scientifiques de ces dernières années, la thérapie génique⁽⁵⁰⁾ a une place à la fois importante et marginale dans le monde, parce qu'elle considère un petit nombre de maladies. On peut prendre l'organe, le traiter, le remettre chez un homme, c'est le traitement des maladies hématologiques, des maladies du sang.

La dimension technologique

Je vais aller très vite sur l'aspect technologique, tout est rendu possible par l'essor technologique. Rapidité du séquençage, le coût du séquençage. On doit pouvoir faire un diagnostic beaucoup plus rapidement alors qu'il fallait des années. Une accélération des délais grâce au séquençage, mais aussi une accélération des processus thérapeutiques. Ce qui a fait le plus de merveille c'est le dispositif médical, mais on n'en a pas assez. Le dispositif médical c'est tout ce qui soigne sans être un médicament. C'est par exemple, opérer en coelioscopie, faire cesser l'hémorragie cérébrale avec un petit clip, c'est extraordinaire.

La dimension économique

L'enquête GPMA est très intéressante parce que pour moi qui suis chercheur l'innovation c'est extrêmement difficile, ça a été extrêmement difficile déjà de façon idéologique. Pour être un bon chercheur il faut être pauvre et refuser de parler du monde de l'entreprise. Il y a un postulat que si l'on parle avec un entrepreneur, si on vend un brevet si on s'intéresse c'est suspect. Il y avait toute une suspicion autour de l'innovation. Cette vision des choses s'est arrêtée grâce à un évènement majeur lors du quinquennat de M. Sarkozy : l'autonomie de l'université, les investissements de l'avenir, qui tout d'un coup ont autorisé, encouragé les chercheurs à valoriser pour rendre possible la poursuite de leur travail. L'autonomie de l'université a rapproché les chercheurs des outils de l'innovation. Cela a changé le paysage. Le gouvernement suivant n'a pas démenti ces dispositions, cela a été encouragé et salué. Consensus assez rare.

(50) La thérapie génique est une technologie médicale, dans laquelle l'ADN est utilisé directement comme un produit pharmaceutique. Dans cette technique, des gènes ou des fragments de gènes sont transférés au patient dans le but de prévenir, de traiter ou de guérir une maladie.

Les écueils de l'innovation en matière de santé

Les écueils j'en parlerais en tant que généticien. L'innovation connaît au moins deux écueils majeurs. D'abord, l'inégal accès au progrès médical ; ne pensez pas que vous avez un accès égal au progrès médical ce n'est pas vrai. Pour des raisons liées à la démographie médicale, l'insuffisante formation des médecins ou la pyramide des âges, pour toutes sortes de raisons, l'accès au progrès médical est inégal. Le second écueil, c'est l'obsession idéologique. Ce n'est pas parce que le gène est la cause qu'il est la seule riposte. Il y a des tas de choses à faire. Je ne connais pas une seule consultation qui ne se termine pas par de nouvelles propositions. Prise en charge thérapeutique, éducative, etc.

Il y a toujours quelque chose à faire, ne serait-ce que mettre en relation les patients, les familles qui ont des maladies rarissimes. Vous ne pouvez pas savoir le bonheur que cela fait à des enfants, à des parents lorsqu'ils se croient seuls au monde et qu'ils rencontrent une autre famille avec des problèmes similaires ».

3.2 - L'APPORT ASSOCIATIF DANS L'INNOVATION AU SERVICE DE LA SANTÉ ET DU HANDICAP

Face à cet enjeu de « mettre en relation », les associations jouent un rôle majeur. Acteurs de proximité, elles savent mobiliser les énergies pertinentes pour répondre aux besoins des plus fragiles. L'étude précitée montre que leur vécu et leurs expériences rejoignent l'analyse du Professeur Arnold Munnich.

En rapprochant les résultats de l'étude avec ce point de vue scientifique, on constate en effet une véritable convergence de perception sur les spécificités de l'innovation en matière de santé et handicap.

Selon les associations, quatre spécificités ressortent particulièrement.

Il y a en premier lieu l'**individualité** de la personne. Chacun est différent, et appréhende donc différemment son handicap et/ou sa maladie.



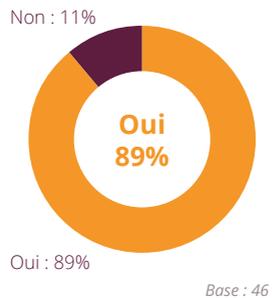
On remarque ensuite la question de la **temporalité**. Deux points ressortent :

- **La chronicité** : la maladie et le handicap sont plus ou moins évolutifs dans le temps, et les modes d'appréhension sont différents en fonction de la rapidité ou de la lenteur de cette évolution.
- **La différence de temporalité** : Le temps du patient, n'est pas celui de la recherche scientifique qui est nécessairement long. Pour autant, les progrès de la recherche scientifique, même s'ils sont longs à attendre, ne concernent pas uniquement les patients à venir, mais également les patients actuels. Ils sont source d'espoir pour ceux qui se battent au quotidien.

Troisième élément, la **portée sociale de l'innovation** au service de la santé et du handicap. Les innovations apportent une réponse concrète au patient, mais elles apportent également du réconfort à l'entourage (familles, proches, aidants). C'est auprès de tout un écosystème qu'elles rayonnent.

Enfin, **la dimension du «prendre soin» et du soulagement** (pour le corps et l'esprit) en fait une dimension qui dépasse la seule solution technique pour plus profondément s'intégrer dans le projet de vie de la personne malade et/ou en situation de handicap. Plus que pour toute autre innovation, il est essentiel de prendre garde de ne pas faire « pour » mais bien « avec » les personnes concernées par l'innovation en question. C'est une question de dignité tout autant qu'une opportunité pour elles de participer pleinement à leur propre projet de vie.

Q : Selon vous, l'innovation au bénéfice du handicap et de la maladie a-t-elle des spécificités ?



Certaines particularités exprimées -avec récurrence- par les répondants retiennent l'attention. Voici les quatre majeures :

- **L'individualité de la personne** (avec la complexité de « son » handicap, de sa personnalité, de son entourage, de son histoire, enjeux existentiels associés, etc.).
- **Le facteur temps et la chronicité**. Le handicap étant souvent durable, parfois même évolutif, la prise en compte du « temps long » est essentiel.
- **La portée sociale**. Car l'innovation s'adresse prioritairement à la personne malade ou en situation de handicap, mais elle a des conséquences sur l'entourage (familles, proches, aidants).
- **L'apport de soulagement**. Si de nombreuses innovations apportent davantage de confort, un usage plus facile des services et des objets, l'apport de soulagement n'est pas caractéristique de tous les domaines d'innovation.

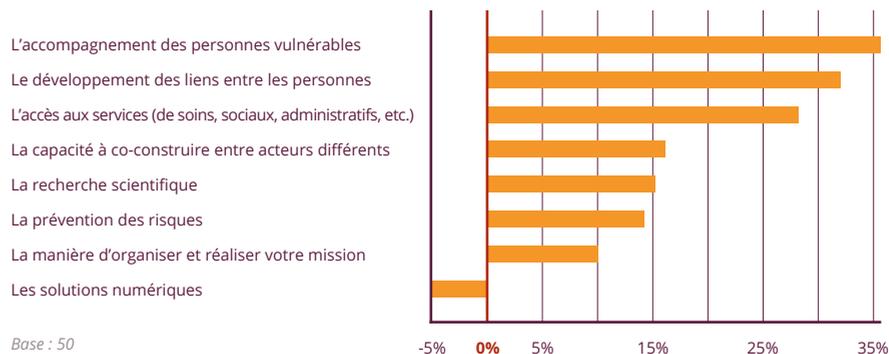
Source : Étude Le RAMEAU - RRI, 2016

3.3 - LES LEVIERS PRIORITAIRES D'ACTION

L'étude met en évidence trois thématiques pour lesquelles il est prioritaire d'innover car les solutions actuelles sont jugées insuffisantes :

- L'accompagnement des personnes vulnérables,
- Le développement du lien social,
- L'accès aux services (de soins, sociaux, administratifs, etc.)

Q : Un certain nombre de sujets peuvent être porteurs d'innovation. Pour chacune des propositions listées, est-ce selon vous un sujet sur lequel il vous semble prioritaire, important ou secondaire d'innover ?



Source : Étude Le RAMEAU - RRI, 2016

Plus globalement, l'étude révèle deux questions tournées vers l'avenir :

- Comment rétablir la confiance en l'avenir en matière d'innovation sociale ?
- Quel rôle doit jouer l'innovation technologique par rapport à l'innovation sociale ?

En Décembre 2016, à l'occasion de la remise des Prix Atout Soleil, la question de la complémentarité entre innovation sociale et innovation technologique a été débattue avec la communauté associative présente. Trois axes ont été privilégiés pour orienter la réflexion : l'accès aux services, le développement du lien entre les personnes et l'accompagnement des personnes vulnérables.

L'ensemble des contributions ont permis de sérier trois catégories d'enseignements qui ont le mérite d'affirmer une forte convergence de points de vue sur les travaux nécessaires à venir en matière d'innovation sociétale.

Travailler à l'accessibilité des services au sens large

Le parcours social, familièrement appelé « parcours du combattant », représente l'ensemble des démarches administratives -qu'une personne en situation de handicap ou vivant avec une maladie invalidante⁽⁵²⁾ doit réaliser pour jouir de ses droits.

Un gros travail de **simplification** des parcours est attendu. Notamment la communication entre les services et les institutions et pourquoi pas l'idée d'un « dossier unique » dans lequel les institutions pourront prendre et déposer de l'information. Cette innovation organisationnelle permettrait de faciliter le « parcours social » de la personne et la transmission de documents à caractère « suspensif⁽⁵³⁾ » entre institutions.

L'accessibilité des services, c'est aussi aller vers une nécessaire rationalisation des sites web d'informations « dites utiles ». Car si de nombreux sites web proposent de l'information utile, elle reste souvent inaccessible et inutilisable. La géolocalisation intelligente des services associatifs, des aides sociales (différentes parfois d'un département à l'autre), la mise à jour en temps réel des informations, telles que les procédures administratives manquent.

Développer le lien social

Les participants ont souligné, encore et encore, le besoin de développer du lien social. Deux problématiques émergent à ce sujet. La première est financière. D'une part, parce que développer du lien social signifie mobiliser des moyens financiers nécessaires à la rémunération des personnes accompagnantes qui créent ou favorisent le lien. Si le bénévolat est un levier essentiel à l'accompagnement, il ne peut pas tout. De plus, même pour coordonner le bénévolat, il faut penser aux coûts de structure des associations qui l'organisent. D'autre part, affirmer que les personnes fragiles doivent pouvoir développer des liens sociaux oblige à prendre conscience que les ressources financières de ces personnes sont souvent limitées par un accès à l'emploi lui-même réduit. La fragilité économique est donc une contrainte à prendre en compte.

Deux orientations ont émergé des discussions. L'une axée sur l'économie du partage, afin de faciliter l'accès à certains produits ou à certains services. L'autre,

axée davantage sur la manière d'utiliser les nouvelles technologies dans le développement du lien social. Si elles ne remplacent pas la relation de proximité, elles peuvent la renforcer.

Faire évoluer le regard de notre société

Dans la suite logique de ce qui vient d'être mentionné, les participants ont insisté sur **le libre arbitre et l'inclusion sociale**, qui ne signifient pas seulement de pouvoir faire ses propres choix dans ce qui est proposé aux personnes en situation de handicap et à leurs familles (libre arbitre), mais aussi de pouvoir faire ses propres choix dans ce qui est proposé à tous (inclusion sociale). Les différentes modalités de choix de vie doivent être accessibles à tous, dans un environnement où le choix est véritablement possible.

Pour ce faire, le regard sur la personne doit évoluer. Le libre arbitre n'est possible que si la personne est considérée comme « capable⁽⁵⁴⁾ », malgré sa situation de handicap ou sa maladie. Au-delà du regard, c'est l'approche sociétale dans son ensemble sur laquelle il faut travailler afin que les solutions proposées aux personnes « valides », n'excluent pas de fait l'accès physique ou intellectuel aux personnes en situation de handicap ou de maladie. Dans ce sens, le développement des « approches design » jouent un rôle croissant.

Aujourd'hui encore, les démarches de participation des personnes fragiles se déroulent pour la plupart en aval du processus de conception des produits et services. Cette démarche est souvent mise en place suite à une interpellation de l'opérateur sur son niveau de responsabilité sociétale ou tout simplement suite aux demandes d'associations représentantes des publics concernés.

Pourtant, les démarches d'inclusion des personnes, de leurs pratiques et usages dès l'idéation du produit ou du service sont tout à fait possibles, comme le prouvent de nombreuses associations. Par ailleurs, l'utilisation des approches design (ou design thinking) dans les phases d'idéation et de conceptualisation permet de proposer des produits et services véritablement accessibles « à tous ». Si elle est bien anticipée, cette approche inclusive peut même se faire sans coût supplémentaire. Dans d'autres cas, cette approche apporte des bénéfices supplémentaires lors des phases de déploiement au sein de l'écosystème. Dans tous les cas, ce type d'approche permet de proposer des solutions plus pertinentes et plus durables.

(52) Personne en situation de handicap, vivant avec une maladie invalidante, la famille de cette personne ou son responsable légal.

(53) Se dit d'un document qui, s'il est absent ou incomplet, empêche une autre institution de poursuivre le traitement d'un dossier.

(54) Nous excluons ici les situations où la personne n'est effectivement pas en capacité de prendre soin d'elle-même du fait de son état de santé.



ÉCLAIRAGE

LE DESIGN THINKING EN QUELQUES MOTS

Le Design Thinking est une approche pluridisciplinaire de conception innovante de processus, de dispositifs interactifs, de produits et de services.

Elle utilise la sensibilité, la démarche, les langages et les outils du designer pour mener à bien les projets de transformation avec une vision centrée sur l'humain.

Pour résumer, le Design Thinking repose sur 4 grands principes :

- Se concentrer sur l'humain et l'expérience utilisateur (empathie),
- Mobiliser des compétences diverses,
- Être visuel (le recours aux images & schémas),
- Accepter le droit à l'erreur (elles seront en général décelées lors des phases de prototypage).

Le Design Thinking propose de poser des étapes permettant d'adapter la réflexion aux remarques des utilisateurs pendant tout le processus de développement d'un produit pour arriver à un résultat optimal.

Enfin, faire évoluer la posture sociétale, c'est également aider à innover en matière de mobilisation citoyenne : comment accompagner l'aide citoyenne à la mobilité ? Comment accompagner le développement des modes de gardes alternatifs pour les enfants atteints de troubles du comportement autistique et troubles associés ? Comment faciliter l'organisation de réseaux de veille de proximité en faveur des personnes fragiles âgées, précaires ou isolées ? ... Autant de situations pour lesquelles des réponses associatives peuvent permettre d'ouvrir les voies vers de nouvelles solutions durables.

C'est un véritable changement de regard sur la fragilité qui est devenu nécessaire. Il s'agit non seulement de faire preuve d'humanité en prenant soin des plus fragiles d'entre nous, mais aussi de susciter une créativité qui est utile à tous. Favoriser l'engagement et l'innovation associative n'est donc pas seulement une nécessité morale de solidarité, c'est aussi une action de bon sens pour favoriser l'inventivité au service du « Faire société ».



PARTIE 3

TROIS ILLUSTRATIONS D'INNOVATIONS ASSOCIATIVES

La 3^{ème} étape de notre cheminement nous amène à vouloir illustrer par la preuve de l'exemple la remarquable capacité d'innovation associative.

Détaillons donc trois exemples d'innovation sociétale issus du secteur associatif. Ils ont été choisis pour incarner des phases différentes de développement : Cover-Dressing se situe au moment de l'expérimentation, alors que WatchHelp est dans sa phase de modélisation ; et qu'enfin Signes de Sens est en plein essaimage.

Chacun de ces exemples illustre une manière de vivre la complémentarité de l'innovation technologique et sociale, les chemins possibles de l'innovation, ainsi que le rôle des acteurs territoriaux dans leur réussite.

Laissons-nous conduire dans le récit de ces démarches d'innovation associative.

Cover-Dressing

EN FRANCE, PLUS DE 2 MILLIONS DE PERSONNES DÉCLARENT AVOIR UNE DIFFICULTÉ À S'HABILLER DU FAIT D'UN HANDICAP. COVER-DRESSING A CRÉÉ PLUSIEURS OUTILS QUI LUI PERMETTENT DE DÉTECTER, AU CŒUR DES COLLECTIONS DE PRÊT-À-PORTER, LES VÊTEMENTS LES PLUS ERGONOMIQUES. ELLE REND CES VÊTEMENTS VISIBLES GRÂCE AU LOGO DU LABEL « BIEN À PORTER », VISIBLE SUR L'ÉTIQUETTE DU VÊTEMENT. LE LABEL « BIEN À PORTER » PERMET DONC AUX PERSONNES À MOBILITÉ RÉDUITE DE POUVOIR CHOISIR LEURS VÊTEMENTS PLUS FACILEMENT DANS LES MÊMES BOUTIQUES, À LA MÊME MODE ET AUX MÊMES PRIX QUE TOUT LE MONDE.

Carte d'identité « Cover-Dressing »



Née en 2013, au Havre

Fondatrice : Muriel Robine, co-fondatrice de la start 'up associative Cover-Dressing.

Salariés : 6 (3 personnes en contrat aidé, 3 temps partiels)

Bénévoles : 35

Budget : 60 000 € en 2017

Cover-Dressing, en quelques mots :

Cover-Dressing est une Start'Up associative qui développe une expertise sur l'habillement des personnes à mobilité réduite, en croisant les approches de professionnels de la santé, de la mode et de personnes handicapées. Elle crée un webzine puis un label « Bien à Porter ».

Signes particuliers : Prix Atout Soleil en 2016 + Prix femmes en chœur 2017 (Femme actuelle/ Dr Pierre Rigaud)

PHASE D'INNOVATION : EXPÉRIMENTATION



1.1 - BIEN-À-PORTER OU LA NAISSANCE D'UN LABEL

L'idée a germé il y a 6 ans dans la tête de Muriel Robine, après qu'un accident opératoire ait amené une de ses amies à se retrouver en fauteuil roulant. Elles avaient anticipé l'aménagement du logement, le travail, mais pas les difficultés vestimentaires auxquelles elle pourrait être confrontée.

Malgré les conseils de l'ergothérapeute, qui l'amène vers une mode adaptée, sur internet, rattachée au paramédical, il était hors de question pour son amie d'arrêter d'acheter des vêtements plaisants, et respectant les codes sociaux qu'elle affectionnait.

Après un grand nombre de magasins visités et plusieurs vendeuses attentives, mais visiblement embarrassées, Muriel et son amie constatent qu'entre 5 et 10 % de ce qui se trouve dans les boutiques est ergonomique et portable pour les personnes en situation de handicap.

En parallèle, Muriel qui avait repris ses études dans l'ingénierie culturelle a orienté son mémoire sur le thème de : « la mode comme outil d'inclusion pour les personnes à mobilité réduite. »

Le constat est fait : au-delà du côté pratique, le vêtement est un marqueur social important. Le fait que les personnes en situation de handicap ne puissent pas s'habiller de la même façon que tout le monde est une mise à l'écart. « Pouvoir s'habiller comme les autres c'est très important. A quoi bon faire des boutiques accessibles si on ne peut pas s'y habiller ? »

Chemin faisant, Muriel s'aperçoit qu'un signe de reconnaissance était indispensable pour que les personnes en situation de handicap puissent reconnaître les vêtements qui peuvent leur convenir sans être stigmatisées dans un rayon dédié du magasin. Autrement dit, un code flou pour les uns mais pas pour ceux qui en ont besoin. C'est ainsi qu'est née l'idée du label « Bien-à-Porter ».

1.2 - STEP-BY-STEP... DE L'IDÉE À L'ACTION...

Il y avait déjà une offre vestimentaire présente dans le prêt-à-porter, mais il était indispensable d'apprendre aux vendeurs à les reconnaître, afin qu'ils prennent conscience que ces vêtements pourraient convenir aux personnes en situation de handicap.

Fort de ce constat et des enseignements de nombreuses recherches, les membres de l'association ont commencé à travailler sur le cahier des charges du label. C'est ainsi que l'équipe a travaillé avec un informaticien pour créer un logiciel de big data qui l'aiderait à l'analyse des vêtements. Ce logiciel a intégré tout ce qui compose un vêtement : marque, col, matériaux, couture, l'emplacement des boutons, les formes etc. L'ensemble de ces données ont été qualifiées et mises dans un logiciel en face de 4 types de besoins spécifiques : je m'habille assis, je m'habille d'une main, je m'habille à deux, je m'habille en douceur.

L'étape suivante : trouver des marques de vêtements pour travailler avec l'association sur ce projet. C'est ainsi qu'a été créé le magazine en ligne « Cover-Dressing » début 2014. Il vise à être un magazine à la fois pratique et esthétique pour identifier

l'offre de vêtements relevant de ce que l'association nomme « Bien-à-Porter » et informer les personnes des possibilités vestimentaires qui leur conviennent le mieux.

L'association a réalisé et diffusé des mini reportages filmés dans plusieurs magasins comme Promod ou Eram pour les diffuser sur « Cover-Dressing ». Suite à cela des marques curieuses ont contacté l'association. L'association a également été incubée par Antropia Essec pendant un an. Le projet prenait donc de l'ampleur.

L'association a ensuite voulu se rapprocher de ses premiers bénéficiaires avec un projet similaire à celui d'une association de consommateurs. En effet, beaucoup de personnes en situation de handicap font les boutiques et arrivent à trouver des vêtements adéquats. L'idée était de leur donner la parole. Aujourd'hui, la plateforme est en ligne comme un réseau social où les personnes en situation de handicap peuvent partager leurs bons plans. Désormais, l'association a donc deux portes d'entrée : à la fois des vêtements labellisés et ceux identifiés par la communauté.

Le label « Bien à Porter » est donc en cours d'expérimentation et disponible sur le site www.bienaporter.com avec les marques comme Promod, Jules, Zara, Brice, H&M, Carnet de Vol, Gémo, etc.

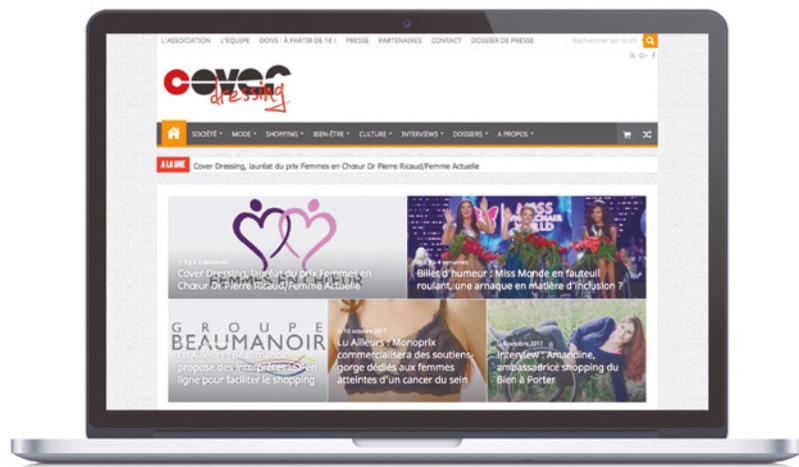
1.3 - LA PLACE DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE POUR COVER-DRESSING

Le recours à un outil de traitement des données d'envergure (big data) a permis à l'association de structurer ses idées, de formaliser l'ensemble de ces propositions et d'obtenir un outil utile pour la cause. C'est seulement à partir de la mise en place de cet outil que l'association a pu chercher et trouver des marques pour travailler avec elles.

Et puis, d'une innovation en découle une autre. En effet, suite à une rencontre avec une clinique locale du Havre, l'association s'est aperçue qu'il était possible d'adapter les vêtements pour les personnes en situation de handicap grâce à l'analyse au 'bilan gestuel'. Avec l'ensemble des informations déjà disponibles et organisées dans sa base de données, Cover-dressing a fabriqué un nouvel outil avec l'aide de Nicolas, un stagiaire de l'Ecole Centrale du Havre. Il a intégré dans

l'outil un bilan gestuel complet, dans lequel il a mis en exergue les questions qui pouvaient correspondre aux vêtements. C'est un outil informatique très efficace, qui permet de faire un bilan complet en 25 minutes ce qui représente un fort gain de temps. L'idée force : utiliser le vêtement comme un outil d'évaluation.

L'objectif est que tous les ergothérapeutes puissent utiliser ce logiciel, mais cela va encore plus loin puisque la finalité pour l'association serait de récupérer des données sur les capacités fonctionnelles des personnes de façon anonymisée lors des bilans afin de pouvoir affiner leur approche du vêtement « accessible ». L'innovation technologique a donc toute sa place dans l'innovation sociale, les deux étant complémentaires pour la réussite du projet et la réponse à un besoin prégnant.



ENTRETIEN AVEC MURIEL ROBINE

Quelle est la place du territoire dans le développement de Cover-Dressing ?

Au départ, l'association avait envie de faire de la Normandie un territoire pour tous et montrer que la mode pouvait être ouverte à tous les corps (fleuron de la mode inclusive). L'association « Cover-Dressing » s'est donc rapprochée du Havre, une ville dans laquelle la prise en compte du handicap est effective.

C'est la rencontre avec deux élus du Havre qui a rendu cet ancrage territorial possible. L'accueil a été au rendez-vous puisque l'association a reçu de l'aide pour trouver un local dans le centre de la ville où elle est installée maintenant depuis un an. Mais cela ne s'arrête pas là, ils l'ont également mise en relation avec les boutiques locales et toutes les structures qui s'occupent du handicap. « Ils nous ont également valorisé lors des manifestations locales. »

Grâce à cet accompagnement, l'association a par la suite passé un partenariat avec une clinique locale.



Pour en savoir plus : www.bienaporter.com / www.coverdressing.com

WatchHelp

DEPUIS LE 7 SEPTEMBRE 2009, **L'ASSOCIATION INPACTS** ACCUEILLE DANS SON ÉTABLISSEMENT DES PERSONNES (ENFANTS, ADOLESCENTS ET JEUNES ADULTES) PRÉSENTANT UN **TROUBLE ENVAHISSANT DU DÉVELOPPEMENT (TED) OU TROUBLES APPARENTÉS (NEUROLOGIQUE ET/OU GÉNÉTIQUE)** ET ACCOMPAGNE LEURS FAMILLES.

L'ASSOCIATION A COMME OBJECTIFS DE SOUTENIR LES APPRENTISSAGES DES PERSONNES ATTEINTES D'AUTISME, D'AIDER À LEUR INTÉGRATION SCOLAIRE ET SOCIALE ET D'ACCOMPAGNER LEURS FAMILLES.

INPACTS ACCUEILLE 102 ENFANTS, ADOLESCENTS ET ADULTES ATTEINTS DE TSA (TROUBLES DU SPECTRE AUTISTIQUE) OU TROUBLES APPARENTÉS (TROUBLES NEUROLOGIQUES OU GÉNÉTIQUES DONT LES SIGNES CLINIQUES S'APPARENTENT À L'AUTISME). PARMI CES 102 USAGERS, 20 UNIQUEMENT BÉNÉFICIENT D'UN FINANCEMENT PUBLIC ET LES AUTRES FAMILLES DOIVENT FINANCER L'ACCOMPAGNEMENT.

L'ASSOCIATION INPACTS ACCUEILLE ET SOUTIENT LE PROJET WATCHHELP DEPUIS SES DÉBUTS.

WatchHelp
L'autonomie à portée de main



Carte d'identité « WatchHelp »

WatchHelp est née en 2016
Après avoir été incubé par l'association InPACTS

Fondatrice : Estelle AST
Salariés : 1,5

WatchHelp, en quelques mots :

WatchHelp est une application destinée à favoriser l'autonomie des personnes atteintes de troubles cognitifs et mentaux. Elle a la particularité de fonctionner avec une montre connectée. En 2016 le soutien d'Atout Soleil a permis de lancer la 2ème version de l'application WatchHelp qui fonctionne en autonomie totale, sans connexion au smartphone.

Signes particuliers : disponible dans 83 pays dans le monde, lauréat du prix Atout Soleil en 2016.

PHASE D'INNOVATION : MODÉLISATION



2.1 - LA NAISSANCE D'UNE IDÉE

Comme beaucoup d'innovations, le projet WatchHelp a émergé d'une expérience personnelle.

En effet, c'est en se demandant ce qu'elle pouvait mettre en place pour aider son fils autiste à devenir davantage autonome au quotidien, qu'Estelle Ast a imaginé ce qui allait devenir WatchHelp.

Initialement Estelle Ast cherchait un moyen plus moderne que des séquentiels ou des pictogrammes créés manuellement pour aider son fils à 'enchaîner' les tâches. Persuadée qu'un tel outil existe d'ores-et-déjà, Estelle cherche l'application adéquate. Après l'achat d'une montre connectée et plusieurs jours de recherches pour trouver la fameuse application, ce fut la désillusion : il n'existait pas d'application, même à l'étranger, qui répondait à son besoin.

C'est ainsi qu'elle a décidé de créer l'application par elle-même. Une application pour recevoir des consignes par texte ou pictogrammes grâce à une montre connectée que son fils porterait toujours sur lui.

2.2 - DE L'IDÉE À L'ACTION

Après avoir décidé de créer l'application adéquate, Estelle rédige un cahier des charges pour lancer un appel d'offres auprès de développeurs. Lors de la rédaction elle réalise que l'application n'allait pas aider uniquement les personnes autistes, mais toutes les personnes atteintes de troubles cognitifs. Elle a donc réfléchi à une solution qui pourrait s'adapter à chacun.

Une fois le cahier des charges réalisé, Estelle présente son projet sur le site « codeur.com » avec deux questions en tête. La première, savoir si son innovation était possible techniquement et la seconde, quel allait en être le coût. A sa grande surprise, le projet a touché beaucoup de monde, c'est finalement une équipe de développeurs à proximité de l'association qui a remporté l'appel d'offres.

Une fois le montant du projet connu, Estelle l'inscrit sur Kisskissbankbank, une plateforme de financement participatif. Après deux mois, les 20 K€ nécessaires au développement de l'appli sur Android sont reportés.

2.3 - INNOVER OU CO-INNOVER ?

Très rapidement, Estelle a fait appel à la directrice de l'association InPACTS, en lui soumettant le projet. Le coup de cœur fut immédiat et la directrice d'InPACTS décida de s'investir dans ce projet. Sachant que dans l'autisme il y a des cas très différents, l'aide de cette association a été indispensable afin de répondre au mieux aux besoins du plus grand nombre.

L'association InPACTS a sélectionné un groupe d'enfants et de jeunes adultes qui ont expérimenté de façon très suivie l'utilisation de l'application pour pouvoir quantifier concrètement les progrès et le gain d'autonomie. C'est l'intervention de partenaires comme la Fondation Orange qui a permis d'équiper les SESSAD⁽⁵⁵⁾ en montres et téléphones pour lancer l'expérimentation.

En 2016, Estelle crée WatchHelp. Le produit est

devenu une société pour sa commercialisation. Aujourd'hui, la société recherche un nouvel investisseur afin de pouvoir créer une plateforme de techniques et de services pour accompagner les familles dans la mise en place de l'outil.

83 pays dans le monde peuvent télécharger l'application WatchHelp.

WatchHelp
L'autonomie à portée de main



© WatchHelp

(55) Service d'Éducation Spéciale et de Soins À Domicile.



ENTRETIEN AVEC ESTELLE AST



Concrètement, qu'est-ce qu'apporte WatchHelp ?

Elle change le quotidien tout court.

Cette solution technique permet à la fois de rendre plus autonome toutes les personnes atteintes de troubles cognitifs, mais également d'alléger le quotidien des aidants familiaux.

L'innovation technologique permet d'avancer dans le domaine de l'innovation sociale.

WatchHelp apporte une réelle autonomie aux personnes dépendantes et allège le quotidien des aidants familiaux. On peut résumer cela comme ça.

Et, comment cela fonctionne-t-il ?

Il y a trois fonctions à cette application :

Séquentiel = l'aidant construit les séquentiels qui vont guider la personne sur des tâches du quotidien. Par exemple, je me lève, je me douche, je déjeune. L'idée est d'aider la personne à enchaîner les tâches et gérer au mieux le quotidien en autonomie.

Planning : l'aidant intègre les séquentiels, tout en ayant la possibilité de créer toutes les récurrences si jamais le planning ne change pas énormément d'un jour à l'autre. L'aidant peut également mettre des rappels simples pour les rendez-vous qui sont plus ponctuels.

Mémo = cette fonction mémo peut servir à différentes choses, l'idée initiale est de demander à l'aidant d'anticiper les situations imprévues qui peuvent survenir. Par exemple, si jamais la personne manque son bus, l'aidant fait un mémo pour le guider et ainsi éviter la panique. Cela peut s'appliquer à d'autres situations comme la perte d'un portable ou d'une carte de crédit.

L'application permet également de créer des banques d'images pour les per-

sonnes qui ne parlent pas et qui ne s'expriment que par les pictogrammes. Avec la 3^{ème} possibilité de la fonction mémo, l'aidant peut créer des séquentiels que l'on peut faire défiler manuellement, ainsi la personne décide à son rythme. Ceci est davantage adapté à de jeunes enfants dont la notion de temps est encore difficile à appréhender.

Est-ce que vous avez rencontré des difficultés dans l'avancée de votre projet ?

Nous rencontrons aujourd'hui quelques difficultés dans l'accompagnement des parents pour la mise en place de l'outil. Soit parce que les parents ne sont pas à l'aise avec les nouvelles technologies, soit parce qu'ils vont trop vite. Cet accompagnement est nécessaire afin d'éviter une surcharge d'informations pour la personne atteinte de troubles cognitifs et ainsi éviter un potentiel échec.

Ce qu'il faut, c'est commencer petit à petit avec 1 à 2 séquences de ce que la personne aime faire, cela facilite l'appropriation de l'outil.

Pour pallier cette difficulté, l'idéal serait de mettre à disposition un numéro de téléphone pour que les personnes qui téléchargent l'application puissent avoir au bout du fil des techniciens qui pourront les aider à choisir le bon modèle de montre, de téléphone et synchroniser l'ensemble. Autrement dit, toute la partie matérielle et technique.

De plus, pour les utilisateurs qui le souhaitent, des psychologues, des éducateurs, ... vont pouvoir les guider pour créer les premiers séquentiels adaptés à leur situation.

Pour en savoir plus : www.facebook.com/WatchHelpApp/

Signes de Sens

À L'ORIGINE DU PROJET, IL Y A UNE RENCONTRE ENTRE UN ENTENDANT ET UN SOURD LORS D'UN PROJET CULTUREL DE FESTIVAL. LA QUESTION SE POSE ALORS COMMENT RENDRE ACCESSIBLE CE FESTIVAL À UN PUBLIC SOURD ? LE CONSTAT ÉMERGE D'UNE LIMITE DANS L'OFFRE CULTURELLE ADAPTÉE ET L'ENVIE DE FAIRE CHANGER LES CHOSES. C'EST ALORS QUE L'ASSOCIATION SIGNES DE SENS EST CRÉÉE.

EN METTANT L'ACCENT SUR L'INNOVATION ET LE NUMÉRIQUE, SIGNES DE SENS SE LANCE DANS L'ACCESSIBILITÉ ET LA PÉDAGOGIE VISUELLE ET RENCONTRE RAPIDEMENT SON PUBLIC. L'ASSOCIATION CRÉÉE ET ANIME AINSI UN VÉRITABLE RÉSEAU SPÉCIALISÉ. C'EST EN PARTANT DE CETTE QUESTION D'ACCESSIBILITÉ DES LIEUX CULTURELS QUE L'ASSOCIATION A APPROCHÉ LES MUSÉES. RAPIDEMENT, DIFFÉRENTS MUSÉES, LIEUX CULTURELS, ENTREPRISES, DEVIENNENT PARTENAIRES DES ACTIVITÉS DE L'ASSOCIATION ET PEU À PEU, IL DEVIENT ÉVIDENT QUE CES OUTILS D'ACCESSIBILITÉ N'INTÉRESSENT PAS SEULEMENT LES PERSONNES SOURDES. C'EST POURQUOI SIGNES DE SENS DÉVELOPPE AUJOURD'HUI SON ACTION VERS L'ACCESSIBILITÉ POUR TOUS ET LA CONCEPTION UNIVERSELLE : CRÉER DES SUPPORTS FACILES À COMPRENDRE, LUDIQUES ET PORTEURS DE SENS POUR TOUS.



Carte d'identité « Signes de Sens »

Née en 2003, à Lille

Fondateur : Simon Houriez

Salariés : 15

Bénévoles : 40 à 50

C.A. : 950 000 € en 2017

Signes de Sens, en quelques mots :

Accès aux Savoirs pour les personnes en situation de handicap sensoriel, psychique ou mental.

Au quotidien il s'agit de créations d'outils pédagogiques adaptés pour les publics en situation de handicap, tout ceci dans une logique de conception universelle. Aujourd'hui, la plupart des outils sont déployés vers le grand public.

Signes particuliers : 12 récompenses, dont le prix Atout Soleil en 2011.

PHASE D'INNOVATION : ESSAIMAGE



3.1 - L'ÉVOLUTION DE SIGNES DE SENS

L'association Signes de Sens travaille depuis presque le début de son existence avec les musées. Pour Signes de sens, les musées sont une plateforme intéressante, flexible, et expérimentée dont les cycles de décisions sont plus courts et simples que pour une école. De plus, les musées sont des espaces très ludiques. Très rapidement, les membres fondateurs ont eu une ouverture sur des lieux culturels emblématiques de Paris, ce qui leur a donné une 'carte de visite' pour commencer à travailler sur l'accessibilité culturelle des publics sourds. Le numérique a immédiatement joué un rôle dans les solutions préconisées.

En 2010, l'association a fait le choix d'implanter son action hors de Paris afin de montrer que l'apport de Signes de Sens est moins une question de moyen ou de réseau, qu'une question de méthode. L'objectif était de permettre à des lieux moins exposés médiatiquement de ne pas être oubliés en matière d'accessibilité culturelle des personnes sourdes et malentendantes. Ce projet à dimension territoriale gardait cependant ses ambitions nationales : l'accessibilité culturelle pour tous et partout.

A partir de sa nouvelle implantation, l'association initie la création d'un réseau de guides sourds dans les musées. C'est d'ailleurs à ce titre que l'association a reçu le prix Atout Soleil.

Afin d'éviter que les musées aient à recruter des personnes avec une compétence qu'ils ne peuvent pas évaluer ou maîtriser, Signes de Sens propose alors son intermédiation. A ce titre l'association recrute des personnes sourdes compétentes et expérimentées en tant que guides. Ces guides reçoivent alors quelques formations complémentaires. C'est ainsi qu'est né le dispositif d'intervention de guides sourds dans les musées. L'association a déployé 4 guides qui ont accueilli 150 visiteurs sur une dizaine de musées sur la région lilloise.

La mission de Signes de Sens n'est pas d'être une association représentative des usagers, son rôle est bien de proposer des solutions et de soutenir les acteurs qui ont envie de s'engager sur le sujet de l'accessibilité culturelle. Pour ce faire l'association intervient en ingénierie de projet, pour aider ceux qui le souhaitent dans la mise en place de leur projet (communication, création l'offre, accueil des

publics, formation du personnel, accessibilité de leur site, création d'outil de médiation spécifique, etc.).

Aujourd'hui l'association anime toujours un réseau d'acteurs culturels autour de la question du handicap. Elle a élargi son champ d'actions en travaillant également avec des salles de concerts, des lieux de spectacle vivant, des théâtres, des bibliothèques. Son expérience avec les musées lui permet d'aborder l'ensemble des acteurs culturels.

3.2 - LA PLACE DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE DANS LES SOLUTIONS PROPOSÉES

L'association est très orientée technologie, pour autant, elle en montre également les limites. Il y a de vraies opportunités avec les outils mais il faut les utiliser de la bonne façon.

Par exemple, l'association a mis en place un projet au musée pour développer le parcours sur tablette, iPad interactif et accessible aux enfants (sourds, autistes, déficients intellectuels et grand public). C'est un dispositif où les enfants sont en autonomie à 2-3 sur une tablette et se promènent dans le musée, comme dans une aventure, une chasse aux trésors. L'association a travaillé deux ans sur le concept, les différentes étapes, le rythme, les compétences cognitives qu'elle allait demander aux enfants, les formulations des contenus suivant les différents handicaps. A la suite de cela et à plusieurs reprises, des parents et des instituteurs ont trouvé l'idée géniale et ont décidé d'acheter une tablette. « On constate parfois une confusion entre contenant et contenu ». En effet, l'association essaye de mettre en corrélation l'outil avec un objectif et un contexte. Elle essaye d'échapper au débat de la technologie en prônant d'utiliser des opportunités techniques et technologiques disponibles dans des projets intelligents uniquement lorsque cela est nécessaire ou pertinent.

En bibliothèque, l'association a abouti à un dispositif sans numérique, puisque le numérique ne fonctionnait pas dans cet environnement. Le dispositif fonctionne très bien cependant, on lui reproche d'être moins innovant parce qu'il n'y a pas d'objet technique inédit.

En d'autres termes, l'innovation technologique ne doit pas prendre le pas sur l'innovation sociale. Il est nécessaire de trouver un juste équilibre. L'objectif est de donner du sens à la technologie.

L'association est toujours dans une logique de prototypage, de nouveaux outils pour regarder s'il y a vraiment une valeur ajoutée créée. La ligne directrice : « l'expérience est la seule promesse. »

3.3 - LE RÔLE DU TERRITOIRE POUR SIGNES DE SENS

L'association a été largement soutenue par son territoire. Elle a des partenariats très hétéroclites, elle travaille avec des structures culturelles, cinémas, musées, bibliothèques, maisons de quartiers, écoles, universités, théâtres, festivals de musique, ..., mais aussi des partenaires publics comme des Conseils Généraux, Régionaux, la Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC) et quelques mairies qui la soutiennent financièrement depuis 10 ans. L'association ne s'arrête pas là puisqu'elle a aussi des partenariats avec des entreprises.

L'association accueille également des bénévoles. Dans son maillage, l'association est sur l'accessibilité pour montrer que l'on peut co-construire sur une ambition commune afin que cela améliore le quotidien de publics fragiles ou atypiques. Parmi leurs missions : créer un écosystème cultivé, motivé et bienveillant sur le sujet.

L'association fait en sorte d'être très disponible pour rencontrer des acteurs divers. En revanche, personne ne peut être membre de l'écosystème sans avoir été réellement partie prenante sur l'un ou l'autre des projets de l'association.



© Signes de Sens

ENTRETIEN AVEC SIMON HOURIEZ

Est-ce que Signes de Sens a vocation à grandir ou changer d'échelle ?

Aujourd'hui, l'association a un projet de duplication de ses savoir-faire sur d'autres territoires.

Comme l'association sait animer, mobiliser les acteurs et monter en compétence pour l'accessibilité sur une région, elle veut voir comment créer des entités similaires pour faire le même travail.

Nous avons déjà aidé à créer une première antenne en Bretagne, tout en aidant nos homologues à reproduire notre modèle à l'échelle de leur territoire.

Notre vocation n'est pas de trop grossir ou d'aller sur des territoires où des acteurs s'emparent du sujet. Nous sommes là pour éclairer la voie. La valeur ajoutée de l'association est d'essayer d'identifier des sujets qui ne sont pas encore vus comme des points de travail potentiels. Nous faisons des propositions et une fois que le sujet est avancé, on se fait plus discret. Si des gens s'en préoccupent, ça nous suffit. Notre ambition c'est surtout de faire des propositions originales sur notre sujet.

Votre précédente réponse laisse supposer que Signes de Sens innove en permanence, est-ce le cas ?

Oui, tout à fait. Par exemple, dernièrement nous travaillons particulièrement sur deux sujets. Il y a les tous petits de 3-6 ans avec la multi sensorialité, et puis il y a aussi un travail sur l'implication des sciences cognitives dans les pratiques de médiation culturelle.

Pour chaque innovation expérimentée et validée, l'association travaille à son essai, avec pour logique de 'répliquer' sur d'autres territoires la dynamique que nous avons mise en place dans notre région. Cela permet également de créer des projets conjoints et des dynamiques locales.

Enfin, quel est le modèle économique de Signes de Sens ?

L'association a un modèle économique mixte, qui s'inscrit dans tout ce qui est entrepreneuriat social avec une partie du budget qui correspond à des recettes propres, ventes de produits, formations, conseils etc. Signes de Sens c'est aussi une maison d'édition, elle édite des produits éducatifs et les diffuse. L'association travaille de plus avec des entreprises pour monter des projets communs.

Dès l'origine de l'association, nous avons proposé aux musées un protocole d'intervention ; au lieu de payer un vacataire ou former quelqu'un en interne qui aurait quelques difficultés, la première étape était qu'ils nous achètent une prestation, ce qui permettait de former, professionnaliser, des sourds et malentendants mais également d'amener ce public dans les musées.

Cette démarche a induit une double valeur entre l'insertion professionnelle des sourds et le développement d'une offre culturelle en langage des signes. L'association est donc parfois prestataire (formation, conseil, développement d'outils, contenus) d'autres fois, auteure d'un projet sur lequel elle va mobiliser des partenaires. Souvent l'association reproduit en prestation ce qu'elle a expérimenté au sein des musées.

Notre dernière question s'apparente davantage à une sorte de « Tribune libre ». Quel message souhaiteriez-vous passer ?

Le message central de Signes de Sens : c'est de rassurer les gens sur la di-

versité sociale, peu importe sa cause (compétence cognitive, handicap physique, sensoriel, ethnique). Cette diversité, on le prouve au travers de nos projets, génère de la valeur, de l'innovation et c'est ainsi que la société se réinvente en permanence et fait face aux défis auxquels elle est confrontée.

C'est notre message de fond.

Nous avons choisi de le faire de façon plus précise dans le champ du handicap et de l'éducation, on veut réinventer les outils éducatifs à partir de l'expérience des publics en situation de handicap. On peut réinventer les façons d'apprendre du public. On exploite la diversité sociale pour réinventer la vie sociale de demain.

En sciences cognitives, on sait comment le cerveau fonctionne grâce aux personnes qui ont un cerveau différent. Il a fallu des gens handicapés pour comprendre le cerveau « normal », si tant est que le cerveau normal existe.

En savoir plus : <http://www.signesdesens.org/>



CONCLUSIONS

Ce que nous ont appris les trois récits d'innovation associative

Le point de départ. Chacun des trois exemples d'innovation associative montre que le point de départ de l'innovation émerge souvent d'une problématique personnelle, individuelle ou collective, restée sans solution. Chacun des porteurs de projet était persuadé que ce dont il avait besoin existait. Leur expérience les a progressivement amenés à concevoir et engendrer une solution concrète répondant à leurs besoins grâce à une démarche empirique.

Du « signal faible » au repérage d'un besoin plus large. Chacun des trois porteurs d'innovation a constaté que l'absence de solution touchait un public plus large ; validant ainsi progressivement non seulement l'absence réelle de solution, mais surtout l'existence d'un besoin commun pour un grand nombre de personnes.

Les porteurs de projets sont à la manœuvre. Les personnes directement touchées par une fra-

gilité sociale, n'attendent pas le changement, elles sont actrices de l'innovation, du changement attendu. Mais acteur de l'innovation, veut-il pour autant dire de porter seul cette innovation ? Au contraire, nos trois exemples montrent que l'engagement a été plus large. Progressivement, la mobilisation d'énergies complémentaires a permis de réussir un véritable changement par l'innovation. L'enjeu n'est alors pas seulement une réponse « technique », mais plus globalement un changement de regard sur les besoins des personnes fragiles.

En synthèse de notre cheminement

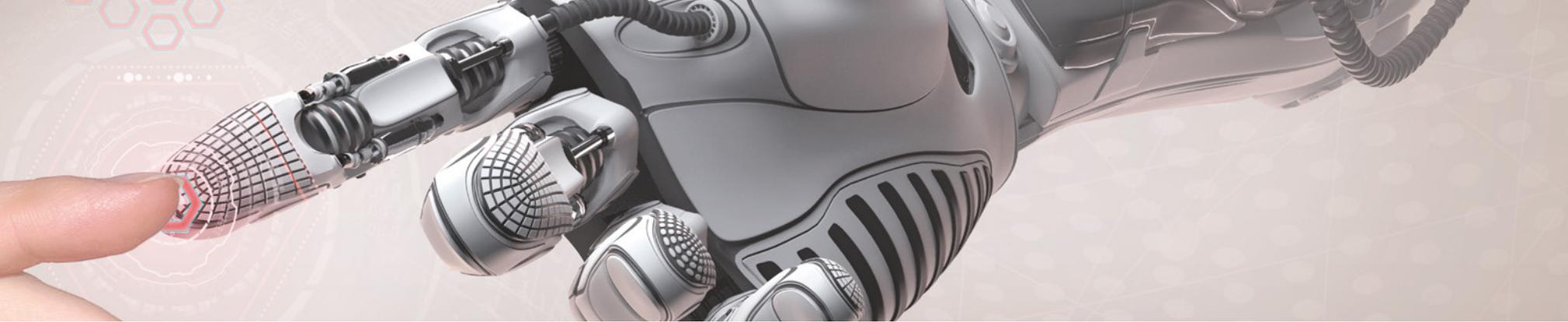
L'opération Atout Soleil est devenue en une décennie un observatoire de l'innovation associative. Avec une quinzaine d'associations primées chaque année sur des thématiques renouvelées annuellement, elle permet d'avoir une bonne vision de la diversité des innovations portées par le secteur associatif. Ce secteur est pourtant mal connu, composé d'acteurs hétérogènes et basés sur un modèle atypique de contribution à l'intérêt général.

A l'occasion des 10 ans d'Atout Soleil en 2016, les 118 associations lauréates se sont exprimées⁽⁵⁶⁾. Les retours sont éclairants à plus d'un titre et font écho aux travaux de recherche que Le RAMEAU mène depuis une décennie auprès des structures d'intérêt général.

Les associations ont conscience de leurs atouts pour innover : elles sont en proximité avec les populations et les territoires. Cette proximité les aide à identifier les besoins et à concevoir les solutions les plus pertinentes pour y répondre. Elles ont aussi la chance de pouvoir mobiliser une diversité de richesses humaines (leurs bénévoles, salariés, volontaires en service civique, etc.). Ces ressources sont une force de frappe pour expérimenter rapidement les solutions imaginées. Cette forme de Recherche et Développement (R&D) sociétale est particulièrement adaptée dans un contexte de profondes mutations qui nécessite souplesse et adaptation permanente. En complément, les associations savent s'appuyer sur la force des outils numériques et technologiques pour faire avancer leurs projets.

Cette capacité d'innovation commence à être de mieux en mieux identifiée, tant par les acteurs publics

(56) Étude « Etat des lieux des innovations sociales et technologiques en France - point de vue des associations » pour GPMA (Le RAMEAU, RRI, décembre 2016)



que privés, mais il reste encore beaucoup à faire pour la reconnaître à sa juste valeur. Les associations interrogées dans le cadre de l'étude « État des lieux des innovations sociales et technologiques en France - point de vue des associations », expriment en effet des avis mitigés sur cette reconnaissance.

Comment soutenir de façon pérenne l'innovation associative ? Bien sûr, les questions de financement sont à traiter pour permettre aux associations d'envisager leurs actions sur le long terme. Cependant, plus globalement, il y a un enjeu collectif de pédagogie pour permettre à l'innovation associative d'être reconnue et soutenue à sa juste valeur. Pour cela, il convient d'expliquer l'innovation associative : ses spécificités liées à son modèle et à sa complémentarité avec les innovations portées par d'autres acteurs. Il convient également de préciser qu'innovation sociale et innovation technologique ne s'opposent pas, bien au contraire ; elles se complètent. Et enfin, il s'agit aussi de valoriser toutes les expériences réussies.

« Les associations

sont au front de toutes les crises, et en cela, au cœur des transitions majeures de notre époque. Elles sont condamnées doublement à l'innovation, par nature et par nécessité, et inventent tous les jours les recettes d'une nouvelle cohésion sociale et territoriale. L'innovation associative couvre tous les champs, depuis la gouvernance, au management en liant élus, salariés et bénévoles autour d'un même projet, passant par le modèle économique qui nécessite l'invention permanente de nouveaux équilibres financiers, et jusqu'à l'action elle-même sur le terrain. Il faut savoir repérer cela, l'encourager, le valoriser et favoriser une politique confiante dans l'immense atout que représente la liberté d'initiative associative et qui soutienne son déploiement »

Philippe Jahshan,
Président du Mouvement Associatif

Cinq propositions pour développer l'innovation associative

FORT DE CE CHEMINEMENT, LES AUTEURS SOUHAITENT FAIRE CINQ PROPOSITIONS POUR ACCÉLÉRER LA CAPACITÉ D'INNOVATION ASSOCIATIVE.

1

Promouvoir l'innovation associative

Face à l'ampleur des enjeux sociétaux et à la raréfaction des ressources, nous avons collectivement plus que jamais besoin de l'innovation associative. C'est une nécessité impérieuse de la reconnaître et de favoriser son développement. Pour cela, il convient en premier lieu d'en faire la pédagogie.

2

Reconnaître les spécificités de l'innovation associative

Grâce à la force de l'engagement et du bénévolat au plus près des besoins et des territoires, les associations d'intérêt général mettent en place des démarches apprenantes empiriques. Elles complètent utilement celles mises en place par les opérateurs économiques d'utilité sociale, publics et privés. Leurs missions d'intérêt général apportent une capacité d'action différente qui doit être reconnue à sa juste valeur.

3

Valoriser et accompagner les expériences réussies

Une fois les conditions réunies pour que l'écosystème soit favorable à cette forme atypique d'innovation, il convient de mieux la qualifier et de l'accompagner. Plus que de créer de nouveaux dispositifs, il s'agit avant tout de mieux les mettre en synergie pour valoriser l'innovation associative tout au long de son cheminement.

La priorité est de mieux valoriser ce qui existe déjà. La valeur ajoutée de l'innovation associative est ancrée dans sa réalité de terrain et au travers de ses résultats. Les « preuves de concept » résultent de démarches expérimentales. C'est donc *in fine* et non a priori que l'innovation associative se constate. Il convient donc :

- **D'identifier** : capitaliser les expériences innovantes et les recenser. Le projet de « Carrefour de l'innovation sociale » du CGET* va dans ce sens.
- **D'accompagner** : rendre plus lisibles et visibles les dispositifs d'accompagnement au service des innovations, de leur naissance sur les territoires à la capacité à les aider à se déployer. L'initiative « HubEss » de la Caisse des Dépôts s'inscrit dans cette volonté.

Ces dynamiques doivent se co-construire avec les acteurs de terrain pour être à l'écoute de leurs besoins et de leurs propositions. Il ne s'agit pas de faire « pour » mais « avec » les associations.

*Commissariat général à l'égalité des territoires

4

Mieux articuler « innovation sociale » et « innovation technologique »

Une attention toute particulière doit être apportée à l'articulation entre innovation sociale et innovation technologique. Associer leurs forces respectives est la meilleure démarche pour accélérer la pertinence de la solution et sa capacité de déploiement. L'enseignement sur la complémentarité des modes d'innovation est structurant. Il convient de ne pas les opposer, mais au contraire d'apprendre à les articuler car ils se renforcent mutuellement.

5

Faire émerger un droit d'expérimentation partenariale pour faciliter les alliances innovantes

Toutes ces conditions réunies, il reste un dernier obstacle à lever. Notre droit est conçu pour protéger une personne, physique et morale, et non pas un collectif d'acteurs. Toute alliance qui regroupe des organisations de nature différente est donc confrontée à une difficulté majeure, en matière de freins techniques rencontrés (juridiques, fiscaux, sociaux et accès au droit commun). Pour lever ces freins, il ne s'agit pas d'inventer une nouvelle série de normes ou de légiférer, ce qui nécessiterait un temps considérable. Non seulement, ce serait fastidieux mais plus encore enfermerait dans des modes d'alliances figés à un moment où elles restent encore très largement à inventer.

Pour dépasser cette apparente impasse, il existe une solution : répondre au « devoir d'alliance »⁽⁵⁷⁾ par un « droit d'expérimentation partenariale ». Si les modalités pratiques sont à affiner et à enrichir, de nombreux acteurs, du Conseil d'Etat à l'AFM Téléthon, du MEDEF au CGET, en ont donné les clés. Il s'agit donc maintenant d'assembler le puzzle au travers d'une démarche de co-construction collective pour proposer une solution concrète à ceux qui prennent le risque d'essayer de nouvelles voies.

Ce livre blanc apporte un éclairage sur l'innovation associative dans ses dimensions sociales et technologiques. Il est basé sur les réflexions et travaux menés par ses auteurs, mais il s'appuie surtout sur les expériences de terrain des associations qui vivent l'innovation au quotidien. Cette approche et les propositions formulées ont ainsi pour vocation de contribuer aux réflexions et au débat. Ce livre blanc n'est donc pas une fin en soi, mais bien au contraire le démarrage d'une prise de conscience collective, ainsi que de l'élan nécessaire pour poursuivre les échanges.

(57) Résultats des études PHARE de l'Observatoire des Partenariats (Comisis - OpinionWay, 2015-2017)



Le regard de Révélateur de Richesses Immatérielles



Révélateur de Richesses Immatérielles (RRI) est le fruit d'une conviction profonde : l'intelligence collective et la collaboration entre acteurs issus d'écosystèmes différents permet d'élaborer et de mettre en œuvre des projets efficaces et durables.

Le travail réalisé par GPMA et Le RAMEAU depuis une décennie s'inscrit dans cette dynamique ; c'est la raison pour laquelle nous avons été honorés de pouvoir contribuer à la réalisation de travaux d'études et de partage en 2016 et 2017, parmi lesquels ce livre blanc.

Ces travaux ont permis non seulement de donner la parole aux associations sur la place grandissante de l'innovation dans leur quotidien, mais également sur les spécificités de cette innovation associative (émergence, organisation et développement).

Parmi ces spécificités, un apprentissage pour de nombreux acteurs : **les étapes du processus d'innovation du secteur associatif et celles des acteurs publics et privés ne se déroulent pas dans le même ordre.** L'innovation associative conçoit, expérimente puis modélise sa solution avant de la déployer, alors que les processus d'innovation publics et privés conçoivent, modélisent et expérimentent pour pouvoir ensuite essaimer et industrialiser.

Cette différence est majeure, car elle impacte directement la capacité et la manière dont les uns et les autres peuvent devenir partenaires. Cela signifie en effet de comprendre l'autre, partager un cadre de référence commun, mais également d'avoir conscience de ses différences.

La méconnaissance de l'inversion de ces étapes dans le processus d'innovation complexifie et met en risque la relation entre les associations innovantes et les partenaires publics et privés envisagés.

Si cette différence entre le secteur associatif et les acteurs privés et publics est importante, ce n'est pas celle-ci qui nous a surpris. **Ce qui nous a impressionnés c'est la capacité des associations à utiliser concomitamment innovation sociale et innovation technologique** dans leurs démarches d'innovation. Pas de hiérarchie entre l'une ou l'autre, simplement un objectif commun : celui d'apporter la réponse la plus appropriée aux populations les plus fragiles.

L'intégration de technologies dans les innovations associatives impacte radicalement la capacité des associations à apporter des réponses à plus grande échelle, mais surtout au plus près des personnes fragiles.

Enfin, sans aucune prétention sociologique, si ce n'est celle du partage de notre expérience, parce que nous accompagnons depuis plusieurs années des entreprises ou des fondations dans leurs partenariats avec les associations, les travaux de GPMA nous inspirent une remarque sur **l'évolution de la perception de la capacité des associations.**

A chaque époque « sa » question sur le secteur associatif. Lors de nos toutes premières missions, certains posaient la question de la capacité des associations à se structurer, puis celle de leur aptitude à se professionnaliser, ensuite celle de leur enjeu à devenir des experts, enfin ces dernières années, de leur capacité à évaluer leurs impacts.

Dernièrement, nous sommes entrés dans une ère nouvelle : celle de la valorisation de la capacité d'innovation associative, mêlant innovation sociale et technologique, pour mieux répondre aux besoins des Hommes et des territoires. Les associations nous ont apporté ici de nombreux éléments de réponses.

Chaque fois, le secteur associatif se saisit de questions d'actualité. Il conserve, voire accroît ainsi, son capital confiance.



Remerciements



Nos premiers remerciements vont aux lauréats d'Atout Soleil qui ont pris le temps de nous donner leur vision de ce qu'est l'innovation associative : ses spécificités, ses forces, mais aussi ses axes de développement.

Nous tenons également à remercier :

Pour leur verbatim sur l'innovation associative :

- **Jean-Benoît Albertini**, Commissaire général à l'égalité des territoires
- **Yannick Blanc**, Haut-Commissaire à l'engagement, Président de la FONDA
- **Jean-Paul Delevoye**, Haut-Commissaire à la réforme des retraites, ancien Président du CESE
- **Philippe Jahshan**, Président du Mouvement Associatif
- **Géraldine Lacroix**, Directrice du Département Économie et Cohésion sociale de la Caisse des Dépôts

Pour leurs témoignages à l'occasion des 10 ans d'Atout Soleil :

- **Pierre Giorgini**, Président-Recteur de l'Université Catholique de Lille
- **Arnold Munnich**, Pédiatre, Généticien et Chef du département de génétique médicale à l'hôpital Necker Enfants Malades
- **Charlotte de Vilморin**, Fondatrice de Wheeliz

Pour leur contribution au lancement du livre blanc le 5 décembre 2017 :

- **Christophe Itier**, Haut-Commissaire à l'Économie Sociale et Solidaire
- **Hugo Bevort**, Directeur des stratégies territoriales au Commissariat général à l'égalité des territoires
- **Bernard Devert**, Fondateur de Habitat & Humanisme

Pour leurs récits de l'innovation associative retracés dans le livre blanc :

- **Estelle Ast**, Fondatrice de WatchHelp,
- **Simon Houriez**, Fondateur de Signes de Sens,
- **Muriel Robine**, Co-fondatrice de Cover-Dressing

Ce livre blanc n'aurait pas pu se faire sans leur contribution :

- Réalisation de l'étude : **Isabelle Gulphe-Lachaud** (consultante), **Gabrielle Guèye** (RRI), **Amélie Fourmy** et **Élodie Jullien** (Le RAMEAU)
- Réalisation des entretiens, des récits et rédaction du livre blanc : **Jessica Reynaud** et **Gabrielle Guèye** (RRI), **Élodie Jullien** (Le RAMEAU)
- Contributeurs GPMA : **Léa Payen** et **Laurie Mazaud**
- Direction de la publication : **Marie-Hélène Fauré-Farman** (GPMA) et **Charles-Benoît Heidsieck** (Le RAMEAU)



L'innovation associative est au cœur de la transformation actuelle de la Société.

Traversés par de nombreux défis à relever, nous avons collectivement plus que jamais besoin de la force de l'engagement pour inventer des solutions à la hauteur des enjeux de ce début du XXI^{ème} siècle.

Ce livre blanc, fruit d'une démarche de co-construction de 18 mois, est un témoignage pour valoriser l'action patiente, efficace et transformatrice des structures d'intérêt général. En se mettant à leur écoute, il rend hommage à celles et ceux qui contribuent à inventer des solutions au service du bien commun. Les associations vivent concrètement l'innovation sur les territoires.

Soyons donc attentifs à ce qu'elles ont à nous dire !



GPMA (Groupement Prévoyance Maladie Accident) est une association Loi 1901 créée en 1977 qui a pour objet la souscription de contrats collectifs de type groupe ouvert en prévoyance ou en santé. Forte de plus de 400 000 adhérents, GPMA repose sur des valeurs d'entraide de solidarité et d'accompagnement. A ce titre et en échos à sa signature « Autrement Solidaire », elle agit en faveur de ses adhérents (Fonds d'entraide et Garantie entraide) et en faveur d'associations qui agissent au plus près de publics fragilisés dans le domaine de la santé et du social.



Le RAMEAU est un laboratoire de recherche dédié aux alliances innovantes au service du bien commun. Depuis dix ans, il anime des démarches novatrices de co-construction, produit de la connaissance et teste des méthodes d'ingénierie qu'il met à disposition de tous, en open source.



Révélateur de Richesses Immatérielles (RRI) est une société de conseil en innovation responsable collaborative créée en 2014. Ses deux associés fondateurs mettent leurs 20 années d'expériences respectives au service de la responsabilité sociale des entreprises et de leurs parties prenantes. RRI développe actuellement une innovation sociale et technologique à destination des entreprises et de leurs collaborateurs aidants.