



Habitat et Participation
Place des Peintres 1 Bte 4
1348 Louvain-la-Neuve
Tél : 010/45.06.04
Fax : 010/45.65.64
Habitat.participation@swing.be

CAHIER OUTIL N° 1

Définir le côté innovant de notre pratique



Document réalisé avec le soutien de la Région wallonne
Cabinet du Ministre des Affaires Sociales

C'est quoi être innovant ?



Sommaire cahier outil n°1 :

C'est quoi être innovant ? _____	2
Et pour les associations ? _____	3
Fiche outil n°1 : modéliser l'innovation _____	4
Un exemple : les jardins du lien en France ____	6
Fiche outil n° 2 : lecture transversale _____	7
Les obstacles à l'innovation _____	8
Comment soutenir l'innovation sociale ? _____	12

L'innovation sociale c'est : « le produit d'une initiative individuelle ou collective, en vue de satisfaire un besoin, d'inventer une pratique, de résoudre des points de blocage pour lesquels les systèmes traditionnels ou les normes établies n'apportent pas de réponse satisfaisante. Il s'agit de conduire un processus de changement, de transformation du territoire et de ses habitants.

On examine alors la capacité du terrain à faire émerger des transformations, c'est-à-dire des actions spontanées, visant à répondre directement à des besoins ressentis localement et se traduisant par le montage de projets « sur mesure », épousant cette demande. »

(J. Lorthiois « Le diagnostic local des ressources »)

Et pour les associations ?

En 2001, 31 fiches d'expérience ont été réalisées sur des pratiques innovantes. Voici le point de vue des praticiens sur l'innovation :

- *L'innovation sociale répond à un besoin pour lequel les systèmes traditionnels sont en absence de réponse.*

Exemples : le vieillissement des personnes et les modes d'habiter dans nos sociétés sont une problématique cruciale et de plus en plus prégnante. Les expériences de **Dar al Amal** - *fiche 7* - et de **l'Autre Lieu** - *fiche 9* - proposent des réponses d'autant plus « innovantes » qu'elles y montrent aussi le traitement des questions de l'interculturalité et de l'intergénéralité. En Hollande - *fiche 23* - les **Centraal wonen** imposent également une autre conception de l'habitat pour personnes âgées.

- *L'innovation doit amener un processus de changement durable.*

Un exemple intéressant est celui du **Budget Participatif de Porto Alegre** - *fiche 28* - projet qui semble innovant non peut-être tant par le projet lui-même, que par la volonté de changer les rapports entre citoyens et politiques de manière

durable. C'est bien d'un changement social qu'il est question ici qui se veut être un changement de mentalité).

- *L'innovation a avoir avec la participation des bénéficiaires des projets, participation qui est à la base de la réactivation du lien social.*

Exemples : **La Lorraine** - *fiche 10* - est une Entreprise de Travail Adapté où l'ensemble de la structure est élaborée pour permettre au maximum la participation des personnes handicapées, non pas pensée comme un « luxe », mais comme une manière de s'insérer dans l'entreprise et donc dans la vie ; en France - *fiche 29* - des détenus créent des « **jardins du lien** » pour des personnes habitant des cités sociales. Ces jardins sont l'occasion pour les détenus de réactiver un lien détruit par l'emprisonnement ; pour les habitants de ces cités de se rencontrer autour d'un carré de jardinage.

- *Faire intervenir divers acteurs dont le marché. L'innovation doit avoir une dimension effective, concrète.*

Exemples : en France - *fiche 25* - une **épicerie solidaire** est créée, cette épicerie permet très concrètement aux personnes d'être en lien avec le marché, la vie quotidienne, les produits, l'argent ; en Belgique, l'expérience du **Balloir** - *fiche 2* - permet

aux mères célibataires de retrouver une dignité par le salaire lié à leur travail : couture, cuisine, dépôt de vêtements de seconde main ; au Mali - *fiche 26* - les tontines (**micro-crédit solidaire**) expriment la capacité d'une société à s'auto-organiser pour de l'argent, organisation qui va à l'encontre de l'idée de don et de dépendance que cela entraîne).

Vous pouvez vous procurer le document reprenant les 31 fiches d'expériences à Habitat et Participation.

Fiche outil n°1 : un modèle d'innovation ?

« Nous pensons qu'il est possible de découvrir des principes communs par delà les différences. La première étape est de reconnaître le caractère systémique des situations auxquelles on est confronté dans l'action. Ces systèmes ne sont ni simplement des systèmes biologiques ou écologiques, ni simplement des systèmes économiques, sociaux et politiques, ni simplement des systèmes techniques. En réalité, toutes les situations ou presque dans lesquelles nous agissons comportent les trois aspects à la fois et c'est pourquoi nous préférons parler de systèmes bio-socio-techniques.

Ces systèmes, du fait de leur complexité, ne peuvent être décrits intégralement. (...) Ce ne sont pas des systèmes sur lesquels on peut multiplier les tests à loisir. C'est un système réel qui ne se prête pas à des expérimentations ; les seules expérimentations pratiques sont celles de son histoire, de ses réactions à une multitude de situations successives. Chaque système est unique, mais en même temps, on a la conscience diffuse que les sociétés humaines ont des points communs. »

(Pierre Calame - Président de la FPH)

Les étapes d'un projet « innovant » :

Il n'y a pas une définition unique de ce qu'est l'innovation dans un projet. Ce peut être l'ensemble du projet qui semble innovant, une partie de celui-ci ou seulement des pratiques quasi hors projet (par exemple une autre manière de faire de l'accompagnement social).

La grille ci-dessous permet de repérer les moments d'innovation dans un projet :

GENESE DU PROJET

1. Y a-t-il un élément déclencheur (innovant) ?
2. Y a-t-il à la base du projet une double logique (une logique d'acteurs de terrain et une logique institutionnelle) ? = logique participative
3. Quel est le problème pour lequel la société est en absence de réponse et où l'on voudrait apporter une piste de réponse ?

ETAPES D'ELABORATION DU PROJET

- 2.1. Y a-t-il un partenariat original, créatif à la base du projet ?
- 2.2. Le projet veut-il démontrer qu'il existe d'autres manières de fonctionner en société ?

ETAPES DE STRUCTURATION DU PROJET

- 2.1. Les outils et méthodes utilisés sont-ils innovants ?
- 2.2. Le projet génère-t-il une autre conception de l'action sociale (relations aidant-aidé) ?
- 2.3. A-t-on maintenu la double logique (la logique participative) qui a permis de la genèse du projet ?
- 2.4. Comment a-t-on résolu le problème initial ? Les « usagers » sont-ils sortis grandis de l'expérience ?
- 2.5. Qu'a-t-on induit en terme de changement des mentalités ?

ETAPES DE FORMALISATION DU PROJET

- 4.1. Quels sont les aspects concrets, quotidiens du projet mis en place ? Ont-ils un caractère innovant ?
- 4.2. A-t-on mis en place un cadre minimal de fonctionnement ? Est-il innovant ?

Un exemple : les jardins du lien en France

De manière à concrétiser l'usage de ce modèle, voici un exemple de « modélisation » d'une pratique innovante. En quelques mots, les Jardins du Lien en France (*fiche 29*) ont permis à des détenus de proposer à des habitants d'une cité sociale de cultiver de petites parcelles de terre de 1m². Les détenus se forment ainsi à des techniques informatiques et ces parcelles sont devenues des lieux de rencontre pour les habitants.

GENESE DU PROJET

- 1.1. Il y a des terrains en friche fréquentés par des toxicomanes - l'initiateur du projet a travaillé avec des détenus.
- 1.2. Double logique : l'association « les amis de Belencontre » et 3 partenaires institutionnels.
- 1.3. En absence de réponses face à : la réinsertion des détenus - le lien social dans les cités - l'agriculture à petite échelle.

ETAPES D'ELABORATION DU PROJET

- 2.1. Partenariat original : cité sociale et prison.
- 2.2. Le projet veut démontrer comment recréer du lien social - agriculture urbaine sur des parcelles de 1m² - réinsérer les détenus par des actions concrètes.

ETAPES DE STRUCTURATION DU PROJET

- 3.1. Les outils de formation pour les détenus = informatique PAO - CAO + réalisation de mobilier en métal avec un chantier école.
- 3.2. Nouvelle conception de l'action sociale : travailler sur l'effet triangulation ou effet cascade (les formateurs en prison forment les détenus qui « aident » les habitants des cités sociales).
- 3.3. Maintien de la double logique d'acteurs.
- 3.4. Le terrain en friches est utilisé - reconstruction chez les détenus d'une identité positive.
- 3.5. Changements de mentalité : rencontres entre les habitants - chômeurs aident les écoliers à cultiver leurs parcelles - développement d'une nouvelle agriculture urbaine.

ETAPES DE FORMALISATION DU PROJET

- 4.1. Aspects quotidiens : rencontres autour des carrés de culture - parcelles individuelles et collectives.
- 4.2. Le cadre de fonctionnement est celui d'un règlement d'ordre intérieur.

Fiche outil n° 2 : lecture transversale

Cette méthode assez simple d'analyse de contenu permet de dégager les points récurrents sur une ou des thématiques choisies. Ceci nécessite la collecte préalable d'une quantité d'informations avec une présentation générale similaire.

En 2001, 31 fiches d'expériences ont été réalisées sur la thématique des « *Pratiques innovantes en matière de lutte contre l'exclusion sociale via le logement ou la formation-emploi* ».

Une même structure de rédaction des fiches permet alors la lecture « transversale » par sujet traité. L'objectif est de se faire une idée des diverses idées ou points de vue sur un sujet. Le résultat permet de dégager des lignes de force, mais ne peut montrer une unanimité de points de vue. Il n'est pas question d'émettre un jugement de valeur, mais de rendre compte de la diversité des points de vue ou des situations concrètes sur le terrain par rapport à un sujet.

Concrètement, on choisit un sujet (par exemple la question de la réinsertion par le projet) et on répartit les fiches en

petits tas. Chaque petit tas traite d'un élément par rapport au sujet choisi (par exemple, tout ce qui concerne les conditions de la réinsertion par le projet, puis les limites, puis la participation des bénéficiaires, puis la nécessité d'un temps de non-projet, etc.). Chaque petit tas est ensuite repris et on structure l'ensemble des points de vue de chaque sous-tas.

Des obstacles à l'innovation

Voici un exemple de sujet traité de manière transversale dans les 31 fiches d'expériences : les obstacles rencontrés et les propositions formulées par les associations.

Obstacles	Propositions/idées
<p>a) Formation et rénovation de logements :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La Nouvelle Loi sur les marchés publics (passage par des opérateurs agréés : EFT ou OIS) est jugé comme un frein. ➤ Accusation de concurrence déloyale par le secteur privé qui estime que les encadrants et les bénéficiaires profitent déjà de subsides. ➤ La réglementation des subsides accordés pour la rénovation de logements d'insertion est jugée inadéquate : le délai de réalisation est de 2 ans, ce qui est insuffisant pour des stagiaires en formation. 	<p>a) Formation et rénovation de logements :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Un montage partenarial avec l'ONEM a permis à des travailleuses bénévoles de continuer à toucher leur allocations de chômage. ➤ Signature d'une convention de travail entre une asbl et un établissement scolaire qui va rénover les logements. ➤ Des dettes de loyer sont apurées via un travail en Régie de cité sociale. Mais ce système a été jugé illégal : les heures de travail sont assimilées à du travail au noir pour lequel aucune cotisation sociale n'est versée.

Obstacles	Propositions/idées
<p>Formation et rénovation de logements (suite) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les chômeurs qui ne pouvaient rénover leur logement sans être pénalisés sur le montant de leurs allocations de chômage. ➤ Problème du créneau de subside pour un public totalement déstructuré : ils sont sortis du budget « logement d'insertion », mais le manque de rentabilité ne peut leur permettre de devenir une « entreprise d'insertion ». ➤ Le salaire trop bas des encadrants de ce type de projet oblige les associations à engager du personnel peu qualifié, ce qui est une erreur stratégique pour le public à encadrer. 	

Obstacles	Propositions/idées
<p>b) La formation - emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Des quotas de présence en formation sont exigés pour l'obtention de subsides. Or ces quotas ne semblent pas tenir compte des personnes qui quittent les formations en cours (notamment en début de formation). ➤ Pressions pour réduire les temps de formation ou les mettre sous forme de petits modules, système incompatible avec le type de public formé. ➤ L'établissement de statistiques basées uniquement sur des indicateurs quantitatifs (par exemple le taux de mise à l'emploi) est utile, mais insuffisant parce que ces centres de formations poursuivent en même temps d'autres objectifs qu'il faudrait aussi quantifier. 	<p>b) La formation - emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les stagiaires qui ont fini leur formation tout en s'essayant à travailler hors de l'institution qui les a formés conservent leur contrat de travail avec l'institution au cas où...

Obstacles	Propositions/idées
<p>c) Le logement</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les dettes énergétiques des personnes empêchent l'ouverture de compteur gaz/électricité dans le logement d'insertion. Il faudrait améliorer les partenariats avec les CPAS pour réduire les temps de négociation. ➤ Selon l'arrêté sur les logements de transit, il faut employer minimum 2 temps pleins par mois pour obtenir un subside de fonctionnement. Que faire si l'on emploie moins de personnel ? ➤ Problème des AIS qui sont « réservées » aux communes de plus de 50.000 habitants. D'autres en auraient besoin. ➤ La résolutions des problèmes locatifs par la Justice de paix est considérée par les locataires et les propriétaires comme insatisfaisante. 	<p>c) Le logement</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Associations qui octroient des garanties locatives à des personnes qui ne l'obtiennent pas via leur CPAS. ➤ Réalisation de contrats à clause « morale » (sans valeur légale) : une famille immigrée, pour conserver son logement, s'engage à accueillir et à apporter sécurité à une personne âgée - contrat de « partage du logement ». ➤ Contrat d'occupation « à titre précaire » : une association sous-loue à un propriétaire (type AIS), puis fait « glisser » le bail vers le locataire. Ce contrat « à titre précaire » est à confirmer chaque mois (parfois chaque semaine) par le(s) demandeur(s). ➤ Une association réalise une médiation entre locataires et propriétaires en amont du recours à la Justice de Paix.

Obstacles	Propositions/idées
<p>Le logement (suite)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les normes édictées en matière de surface habitable dans un logement devraient être réduites dans certaines conditions (camping résidentiel). ➤ Le manque de possibilité de relogement des personnes qui passent en institution allonge les délais en institution et empêche la possibilité d'accueillir de nouvelles personnes en demande (de plus en plus de candidats réfugiés). 	<p>Le logement (suite)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le droit au logement inclus la notion de logement de qualité. C'est en ce sens que des associations tentent de promouvoir l'idée du « logement de transit de qualité ».

Obstacles	Propositions/idées
<p>d) Complexité des procédures</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Obligation pour une mise en ordre administrative de faire des aller-retour, « d'y consacrer un temps plein ». 	<p>d) Complexité des procédures</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rédiger un document - selon le problème - qui présenterait clairement tous les documents nécessaires pour se mettre en ordre.

Obstacles	Propositions/idées
<p>Complexité des procédures (suite)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Difficile de jongler avec les dispositions légales émanant des différentes régions et communautés. Par exemple, l'octroi de subsides ne permettant pas d'accueillir (au Balloir) des enfants qui ressortent d'une autre communauté linguistique. ➤ Complexité pour comprendre le système d'obtention des aides régionales à la Rénovation - procédure trop longue - pourcentage calculé sur la part subsidiée et non sur le montant total des travaux - pas d'explications dans les lettres de promesse - pas d'information sur les recours possibles en cas de contestation - peur d'une augmentation du revenu cadastral. ➤ Le fonctionnement différent d'un CPAS à l'autre entraîne un sentiment lourd d'arbitraire et 	<p>Complexité des procédures (suite)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Refonte de l'agrément des subventions accordées aux services d'accompagnement pour personnes handicapées est jugée positive : mieux pour le travail en milieu ouvert et simplification des démarches.

Obstacles	Propositions/idées
<p>procédures (suite)</p> <ul style="list-style-type: none"> de fonctionnement « à la tête du client » (réfugiés). ➤ Complexité de la législation concernant la dissolution de la copropriété ou le remplacement d'un copropriétaire (habitants en camping résidentiel). 	
<p>e) Organismes publics</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Manque d'accessibilité aux administrations communales pour les handicapés. ➤ Difficultés à obtenir un budget pour lancer un nouveau projet. ➤ Méfiance des pouvoirs publics vis-à-vis des « pauvres » et difficulté à obtenir des prêts. ➤ Phénomène NIMBY (Not In My Back Yard - pas chez moi) qui joue également chez les élus : par exemple, refus de voir venir s'installer certaines populations comme les résidents en camping, les gens du voyage, les réfugiés, etc. 	<p>e) Organismes publics</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Développer avec les autorités de la Ville un dialogue stratégique pour faire valoir le droit au logement (par exemple via les squats « de qualité »).

Comment soutenir l'innovation sociale ?

Lorsque l'on parle de soutien à l'innovation sociale, il faut distinguer l'objectif poursuivi car, de cet objectif dépend les moyens à mettre en œuvre.

Trois objectifs différents peuvent se présenter :

1. On veut soutenir les acteurs de l'innovation sociale
2. On veut soutenir les pratiques innovantes
3. On veut soutenir l'innovation sociale

Concrètement, ce que cela peut vouloir dire :

1. Soutenir les acteurs de l'innovation :

Les acteurs, ce sont les permanents, les bénévoles des associations, mais aussi les bénéficiaires et toute personne qui gravite autour de l'action. Comment les soutenir ? Voici les propositions formulées par les associations :

- ✓ **Développer des contrats durables entre pouvoirs publics et secteurs associatifs.** Ces contrats de partenariat devraient permettre une réelle relation d'égalité entre les partenaires.

- ✓ **Leur donner des moyens** (financiers, mais aussi des formations, des cadres législatifs adaptés, des indicateurs qualitatifs, etc.)
- ✓ **Accepter de prendre des risques avec eux.** Mettre en œuvre l'innovation sociale ne va pas sans prise de risques ; ils souhaiteraient que certains les soutiennent dans cette démarche (et notamment les pouvoirs publics).

2. Soutenir les pratiques innovantes :

Il s'agit ici de soutenir les pratiques, de les rendre plus crédibles, de leur permettre de se développer dans un contexte où elles ne vont pas être « avalées » par des structures économiques (c'est par exemple le cas de petites entreprises de recyclage, devenues une aubaine financière pour certains).

Concrètement, des souhaits ont été formulés par les associations :

- ✓ **Créer des instances de coordination** plutôt que de nouvelles structures (type « Relais Social »).
- ✓ **Créer un observatoire européen de pratiques innovantes.** Cet Observatoire aurait trois missions :

soutenir le recueil et l'échange d'expériences - être utilisé comme base de données pour l'évaluation - favoriser l'élaboration de propositions en vue de mettre en œuvre des actions concertées au niveau européen (par exemple pour faire avancer le droit au logement au niveau européen).

- ✓ **Favoriser les dimensions interculturelle et intergénérationnelle des pratiques** ; ces dimensions étant des facteurs de cohésion sociale.

3. Soutenir l'innovation sociale :

« C'est quand une politique réussit qu'il faut la changer puisqu'elle a transformé les conditions qui lui ont donné naissance »

(E. Pisani in Meccano de la Gouvernance)

Soutenir l'innovation sociale, c'est permettre le développement de nouvelles réponses à des questions de société qui évoluent. C'est aussi arrêter de mettre en œuvre les « anciennes réponses » et oser « *changer de politique* ». Ces nouvelles réponses peuvent être l'occasion de créer de nouvelles associations, elles devraient aussi - idéalement - remplacer les « anciennes » réponses que

certaines associations ou institutions continuent à mettre en place.

Concrètement, les associations ont proposé de :

- ✓ **Développer des méthodes pour quantifier l'apport social des projets innovants** en concertation avec le terrain (définir des critères et des indicateurs quantitatifs et qualitatifs).
- ✓ **Créer des espaces d'innovation sociale** qui tiennent compte des nouvelles problématiques de société. Les projets ou « espaces » soutenus dans ces espaces d'innovation sociale devraient, selon les associations, avoir trois caractéristiques : être un espace de **restructuration de la personne** - un espace **non institutionnel** - un espace **décisionnel nouveau**.
- ✓ **Favoriser la participation des bénéficiaires** parce qu'ils ont un apport réel pour apporter des réponses auxquelles ne penseraient pas les travailleurs sociaux.