



INDICATEURS D'INNOVATION SOCIALE
MATRICE DE GESTION PAR LE RISQUE

- 16 janvier 2003 -



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

TABLE DES MATIERES

MATIN : INDICATEURS D'INNOVATION SOCIALE

Rappel des apports précédents	p. 3
Vision stratégique : rappel des apports précédents	p.12
Vision stratégique - champs de mesure - indicateurs	p.15
(également document de travail)	

APRES-MIDI : MATRICE DE GESTION PAR LE RISQUE

Théorie : la matrice de gestion par le risque	p.26
Exemple de matrice à compléter : l'habitat permanent	p.27

LISTE DES PARTICIPANTS	p.38
------------------------------	------

ANNEXE : Modélisation « Innovation sociale »

RAPPEL DES APPORTS PRECEDENTS :

Rôle des acteurs - Indicateurs pour le SOUTIEN et l'ESSAIMAGE de l'INNOVATION SOCIALE

(avril 2003)

C'est à partir de deux démarches différentes que nous avons tenté de dégager les premières pistes pour la création d'un espace d'innovation sociale : la première a consisté à promouvoir une innovation sociale (l'éco-construction d'habitat senior), la seconde a été de réfléchir avec les pouvoirs publics et les porteurs de projet à la création d'un tel espace¹. Ces deux démarches permettent d'avancer les premières missions à remplir par cet espace d'innovation sociale : **missions pour faire essaimer l'innovation sociale** dans la première partie du document ; **missions pour soutenir les acteurs de l'innovation sociale** dans la seconde partie.

A. REFLEXIONS A PARTIR DE PROJETS INNOVANTS : MISSIONS POUR FAIRE ESSAIMER L'INNOVATION SOCIALE

Bases de réflexion :

- ❖ Trois journées de voyage et de visites de projets d'habitat senior éco-construits en Hollande et en Suède.
- ❖ Un questionnaire auprès des personnes ayant fait le voyage.
- ❖ Deux journées de colloque sur le sujet pour des gestionnaires de Maisons de Repos.

I. MISSIONS A REMPLIR AU SEIN DE CET ESPACE

Sans prétendre à l'exhaustivité des missions de cet « espace d'innovation sociale », (3 autres missions sont encore proposées dans la seconde partie de ce document), nous avons déjà, grâce aux divers travaux réalisés, pu identifier **5 missions à remplir** :

- **MISSION DE SOUTIEN A LA TRANSVERSALITE DES POLITIQUES.** Nous l'avons vu lors de l'inventaire des pratiques innovante en 2001, la plupart des projets innovants ont pour caractéristique de n'entrer dans aucune case préétablie, notamment en matière de subsidiation. Il est donc évident qu'un espace pour promouvoir l'innovation sociale (voire d'autres types d'innovation²) se devrait de favoriser la *transversalité en matière de compétences régionales* et d'avoir *accès à des subsides venant de divers cabinets ministériels*.

¹ Au départ d'une approche par les indicateurs d'innovation sociale.

² Le modèle hollandais S.E.V. (Fondation pour la promotion de l'innovation en matière d'habitat) montre qu'une organisation peut avoir en charge la promotion de l'innovation sociale, mais aussi technique, etc.

Par exemple, promouvoir l'éco-construction au sein d'autres infrastructures sociales que les Maisons de Repos relève d'au moins trois compétences régionales : le secteur du logement – le secteur social – le secteur des énergies durables. Le SEV, en Hollande, qui promeut l'innovation en matière d'habitat a pour caractéristique de pouvoir jouer de cette transversalité au sein du Gouvernement hollandais.

Rappelons une des conclusions du questionnaire d'évaluation d'un projet innovant (tel que l'éco-construction d'habitat senior) envoyé aux participants suite au voyage d'étude :
« *Comme l'éco-construction est une **matière transversale**, qui ne doit pas être propre à un seul groupe politique, et qui touche à des compétences diverses (santé, aménagement du territoire, urbanisme, énergie, ...), elle pourrait jouer au trait d'union entre les politiques qui ont ces compétences.*

*De plus, comme le secteur des MR et MRS est soumis à des normes émanant de divers niveaux de pouvoir (Fédéral, Régional, ...) il serait intéressant de mettre en place des **mécanismes de concertation** entre les différents ministères compétents et le secteur. »*

Il nous semble évident, à ce stade, que *la DIIS³ aurait un rôle important à jouer* au sein de cet Espace d'Innovation Sociale en Région wallonne.

- **MISSION D'AIDE A LA CONSTRUCTION DES PARTENARIATS.** En fonction des projets et des acteurs impliqués, cet espace aurait à assumer *un rôle de mise en relation de ces acteurs, qu'ils soient publics ou privés*. Dans le questionnaire d'évaluation suite au voyage d'étude, on voit combien les avis peuvent être partagés sur les possibilités et les nécessités de tels partenariats. Un tel espace n'aurait pas pour mission de favoriser tel ou tel type de partenaire, mais d'essayer au contraire de rassembler – dans la mesure du possible – les énergies de chacun pour faire avancer la société. Dans certains cas, ceci ne sera pas possible et il faudra tenir compte de ces limites de fonctionnement.

- **MISSION DE FORCE DE PROPOSITIONS FACE AUX POUVOIRS PUBLICS.** L'innovation sociale, la plupart du temps, se trouve à l'avant-garde de l'évolution de la société, d'où l'inadaptation des normes ou des systèmes de subsides à laquelle se heurtent les porteurs d'innovation sociale. De manière à relayer ce qui a été émis dans le questionnaire suite au voyage d'étude ainsi que le mode de fonctionnement du SEV en Hollande, il nous semblerait pertinent qu'un espace d'innovation sociale soit aussi *un espace de réflexion et de propositions pour faire évoluer les cadres législatifs et de subvention en place en Région wallonne*.

Si ce type d'évolution est quasi impossible lors du départ d'initiatives innovantes, il est important cependant que, suite à la mise en oeuvre de cette initiative et surtout si elle est destinée à essaimer (par exemple l'éco-construction en matière de Maison de repos), les normes et les modes de financement puissent s'adapter aux évolutions. Cet espace d'innovation devrait comprendre des experts capables de rédiger de manière adéquate pour une administration publique des propositions pour faire évoluer les normes en place.

³ Département au sein de l'Administration de la Région wallonne qui veille à la transversalité des politiques en matière d'Insertion Sociale.

- **MISSION D'ETUDES DE FAISABILITE.** Comme nous le verrons également lors du point suivant (sur les modes de transfert de l'innovation sociale), une des missions de cet espace, si on souhaite qu'un essaimage de l'innovation ait lieu, est de fournir des informations objectives et concrètes sur les conditions financières et autres avant de se lancer dans un projet innovant (par exemple, ici, l'éco-construction).

Lors du questionnaire suite au voyage d'étude, on nous a dit qu'il faut que : « *l'on mesure l'impact des décisions avant de les prendre* » au niveau politique. Il faut donc que, sur base des données recueillies auprès de acteurs de l'innovation sociale (et ceci renvoie aussi à la question des indicateurs⁴ dont nous parlerons en fin de document), ***une étude de faisabilité soit réalisée pour permettre aux autres acteurs de prendre ou non la décision de se lancer dans un tel projet.***

- **MISSION DE CENTRALISATION DE L'INFORMATION OU D'AIDE A CETTE CENTRALISATION.** Il n'est pas évident de savoir qui devrait jouer ce rôle de centralisateur (voir plus bas le rôle des pouvoirs publics et, en particulier de l'Administration régionale), mais il semble important que l'information puisse davantage circuler auprès des acteurs capables de faire essaimer les projets innovants. Même si c'est à l'Administration régionale qu'il appartiendrait de faire circuler cette information, il semble nécessaire qu'un premier travail de recensement et de compilation de cette information soit réalisé.

Dans le questionnaire suite au voyage, nous relevons la suggestion de « ***guichet unique*** » : il faudrait « *Créer un guichet unique. On pourrait y trouver une liste qui recense les bureaux d'étude, corps de métier et autres qui sont compétents pour développer ce genre de projet, un réseau de personnes ressources sur lequel on puisse s'appuyer, qui puisse aider, conseiller* ».

II. MODES DE TRANSFERT L'INNOVATION SOCIALE

Un des objectifs d'un tel espace est non seulement de soutenir des initiatives innovantes, mais aussi de tenter de faire essaimer les « bonnes idées » (on verra ci-dessous que toute initiative n'est pas transférable et que l'on ne transfère pas le contenu d'un projet, mais son processus).

Nous avons eu deux expériences de tentative de « transfert » de l'innovation sociale concernant l'éco-construction : un voyage d'étude et deux journées de colloque. Que pouvons-nous en retirer sur **LES MODALITES DE « TRANSFERT » DE L'INNOVATION SOCIALE ?**

- **LA PREEMINENCE DE NOS SENS SUR NOTRE RAISON :** c'est une évidence ! Lors du voyage d'étude, même si de nombreuses questions « rationnelles » ont été posées sur l'éco-construction, il est évident que ***ce sont les sens qui ont emporté la victoire de la sensibilisation des participants.***

⁴ De la nécessité de ces indicateurs non seulement pour suivre la mission en cours, mais aussi dans une perspective d'essaimage de ce type d'initiative.

C'est en Suède, alors que moins d'explications techniques et rationnelles sur l'éco-construction étaient apportées, que les participants ont été sensibilisés par « *la sensation de confort et de bien-être* » qui se dégageait de l'ensemble, par « *l'aspect visuel* » des couleurs, des éclairages et des petits détails d'aménagement intérieur, par « *la sensation de chaleur* » émanant des matériaux et des aménagements, par « *l'audition* » étant donné l'usage du bois pour ses qualités sonores, par « *le goût* » du repas bio servi, ... Et ce n'est pas la Hollande qui a séduit les participants par ses explications rationnelles, la présence des techniciens concepteurs du projet, les schémas en montage power point, les informations financières précises, etc.

L'innovation a sans doute souvent besoin de d'abord séduire nos sens avant de pouvoir être abordée de manière plus rationnelle.

- **SENSIBILISER PAR LE CONCRET :** lors de nos journées de colloque, bien que la première se voulait davantage de sensibilisation et la seconde l'apport de réponses concrètes à des questions pragmatiques, nous nous sommes heurtés à la difficulté, dans une salle de 150 personnes, à être vraiment suffisamment concrets d'une part, à pouvoir faire « sentir » certains aspects de l'éco-construction d'autre part.

Bref, nous nous posons encore aujourd'hui la question de savoir si la forme d'un colloque peut vraiment « sensibiliser » à l'innovation. Nous n'en sommes pas convaincus et d'autres ***formes de sensibilisation à l'innovation***⁵ devraient être imaginées au sein d'un tel espace d'innovation sociale. Par contre, la seconde journée, qui a sans doute drainé des personnes déjà sensibilisées, a été une réussite car elle a permis aux participants de ***rencontrer des techniciens pouvant répondre très concrètement à leurs préoccupations.***

Lorsqu'il n'y a pas moyen de sensibiliser par « les sens », on voit que de nombreuses questions concrètes abordent prioritairement ***le financement de l'innovation.*** Il y a donc une étape intermédiaire à réaliser dans un espace d'innovation sociale entre les initiateurs qui ont l'envie et la capacité d'utiliser « le système débrouille » financièrement et les autres qui veulent être rassurés sur les implications financières de l'innovation : ***l'étude de faisabilité.*** Celle-ci est indispensable pour faire essaimer un projet innovant, c'est ce que nous ont dit également les personnes lors du questionnaire suite au voyage.

- **PARTIR DES QUESTIONS DES PERSONNES ET PRENDRE EN COMPTE LES RETICENCES :** si cette seconde journée a été plus productive et mieux perçue par les participants, c'est aussi parce que plutôt que de partir de grands principes et de tenter d'amener les participants à y adhérer (première journée), c'est l'inverse qui a été mis en place la seconde journée. ***Les intervenants étaient à l'écoute des participants et répondaient à leurs questions concrètes sans se soucier de proposer un « modèle » ou des « principes » auxquels on souhaitait faire adhérer ces participants.***

Nous pensons qu'un mode d'intervention plus « participatif » serait nécessaire dans une étape de sensibilisation des personnes : pour qu'elles puissent partir de leur réalité, avec leurs questionnements, mais aussi leurs réticences et leurs peurs face à l'innovation. ***Pour***

⁵ Quelques suggestions sont apportées dans le questionnaire réalisé suite au voyage : réaliser des voyages d'étude, créer des constructions témoins ; sensibiliser les professionnels de la construction au sein de cours ; créer des relais ; mettre à disposition des éco-conseillers pour MR et MRs, etc.

la plupart des individus, le changement est davantage source de peurs que de motivation. C'est un facteur important à prendre en compte lorsque l'on veut promouvoir l'innovation.

III. ROLE DES ACTEURS DANS CET ESPACE

- **LE ROLE DES POUVOIRS PUBLICS COMME RELAIS⁶ : les pouvoirs publics ont un rôle important à jouer dans l'essaimage de l'innovation.** D'une part parce qu'il se doivent d'être attentifs aux innovations pouvant être relayées de manière plus générale, mais aussi (ce que les deux journées de colloque ont montré), parce que les personnes, même sensibilisées, ne peuvent pas prendre en charge toutes les démarches d'information nécessaires à la mise en œuvre de l'innovation.

Par exemple, une Maison de Repos qui veut réaliser des rénovations en éco-construction n'a pas les moyens (matériels, temporels) de réaliser le parcours du combattant qu'il faut faire pour obtenir les réponses à ses questions. Un espace d'innovation sociale devrait soit prendre en charge, soit aider les administrations régionales à prendre en charge cet aspect de relais de l'information et de centralisation de celles-ci. Sites internet⁷, brochures de vulgarisation, promotion de groupes d'expert devraient faire partie de ses missions lorsque qu'une innovation serait jugée utile et transférable à la communauté toute entière.

Rappelons les dires des personnes responsables de MR et MRs lors du questionnaire que nous avons réalisé suite au voyage :

« Une des premières raisons invoquées quant à la non utilisation des matériaux dits bios ou écologiques par les différents acteurs (gestionnaires de MR et MRS, entrepreneurs, architectes, bureaux d'études, administration, ...) est le manque d'information et de sensibilisation à tous les niveaux (on ne sait pas que cela existe, on manque de connaissance des matériaux et des techniques de mise en œuvre, on ne sait pas où trouver l'information,...).

Ce manque d'information laisse la place aux rumeurs (« j'ai entendu dire que le chauffage par le sol n'était pas bon pour la santé », « on dit que ces matériaux coûtent cher ») et à la subjectivité (« il n'est pas prouvé scientifiquement que la qualité de l'air soit meilleur »), voire à l'aspect vu comme « sectaire » de certains professionnels qui promeuvent l'utilisation de diverses techniques et matériaux. »

Suite à ce questionnaire, on peut aussi identifier **le rôle que devrait assumer l'administration de la Région wallonne** :

« L'administration est perçue comme assumant ou devant assumer un rôle :

- *pédagogique (par exemple : aide et/ou formation des gestionnaires pour remplir un cahier des charges (aujourd'hui surtout pris en charge par des spécialistes)) ;*
- *de contrôle, de vérification ;*
- *de conseiller, d'accompagnant ;*

⁶ Nous reparlerons du rôle des pouvoirs publics dans la seconde partie également : ici, on se focalisera sur ses missions pour permettre la diffusion de l'innovation ; ensuite, nous verrons son rôle soutien au démarrage de l'innovation sociale et aux acteurs de cette innovation.

⁷ Nous pensons, par exemple, au site Internet sur l'Energie qui permet aux individus et groupes de trouver une information claire et accessible de manière regroupée.

- de faire des propositions concrètes, notamment, en matière d'aménagement des législations ;
 - ...
- Mais pour ce faire elle a besoin d'être elle-même formée, sensibilisée et informée de l'existant et d'avoir la possibilité d'acquérir les outils et compétences pour mener à bien ces missions. »*

- **LA PRESENCE D'UN ACTEUR RELATIVEMENT NEUTRE** : il nous semble, au vu de ce que nous avons vécu en lien avec un cabinet ministériel « écologiste », qu'un tel espace de soutien à l'innovation sociale requiert aussi *la présence d'un ou de plusieurs acteurs qualifiés de « neutres »*.

Il est évident que les choix de soutenir ou non telle ou telle innovation ne devrait pas relever d'une « étiquette politique », mais d'un choix global pour faire avancer la société. Durant nos divers travaux, nous avons d'ailleurs reçus des injonctions en ce sens : il ne fallait pas que la couleur politique du Cabinet qui finançait ces opérations ne donne à penser que le projet ne pouvait avoir d'intérêt que pour les adeptes de cette couleur politique.

B. REFLEXIONS DES ACTEURS IMPLIQUES : MISSIONS POUR SOUTENIR LES ACTEURS DE L'INNOVATION SOCIALE

Bases de réflexion :

- ❖ Réunion de préparation de la journée sur les indicateurs de l'innovation sociale avec les pouvoirs publics (Administration et Politique).
- ❖ Journée d'échanges sur les indicateurs de l'innovation sociale (PV du 13 mars 2003).

Ces divers travaux permettent d'affiner encore l'identification des missions à remplir dans cet espace d'innovation sociale :

IV. ACCOMPAGNER DIFFEREMMENT L'EXPERIMENTATION

L'innovation sociale possède une série de spécificités qui doivent obliger à accompagner différemment ce type de projets :

- L'innovation sociale est souvent une *réponse dans l'urgence* à des problèmes concrets (on ne peut donc pas s'attendre à priori à avoir un projet totalement structuré) ;
- L'innovation sociale se présente généralement *en cours de processus* : il n'y a pas eu de possibilités de réfléchir en amont au projet (ses objectifs, ses moyens, son projet pédagogique sous-jacent, ses valeurs, etc.) et les pouvoirs publics n'en sont informés que quand le projet a souvent déjà démarré ;

- L'innovation sociale est souvent *au départ d'une intuition, d'un feeling*, (voilà ce que je sens qu'il faudrait faire), ce qui peut être difficile à verbaliser ou à formaliser au départ.

Parmi les *pistes pour un accompagnement « différent »*, nous retiendrons :

- ❑ **L'AIDE A LA CLARIFICATION DU PROJET** : parce que les solutions trouvées l'ont été dans l'urgence, il faut pouvoir prendre un certain recul (clarifier les objectifs, les méthodes, le projet pédagogique, les moyens utilisés, ...).
- ❑ **LE DROIT A L'ECHEC DU PROJET** : comme pour tout projet pilote, ce droit doit être admis. On propose dès lors de davantage évaluer l'innovation des moyens et des processus que le résultat du projet dans un premier temps.
- ❑ **LA NECESSITE D'INDICATEURS EVOLUTIFS DU PROJET** (d'où la nécessité de temps de dialogues, de discussions, de réajustement, d'indicateurs d'écart mais aussi proposer des indicateurs d'ajustement du processus).
- ❑ **L'AIDE A LA GESTION DE PROJET**⁸ (puisque'il s'agit de quelque chose de nouveau, il faut aider à gérer, à baliser le projet, y compris financièrement avec des indicateurs de gestion financière).

L'espace d'innovation doit se concevoir comme une pépinière de projets soutenus avec des moyens appropriés, d'où la nécessité d'abord de formuler les types d'aide que pourrait inclure cet espace. Derrière chaque type d'aide, il faut ensuite imaginer le acteurs qui peuvent prendre en charge (et selon quelles modalités) cette aide au projet.

V. AVOIR UN MODE DE FONCTIONNEMENT PRO-ACTIF DES POUVOIRS PUBLICS

Les pouvoirs publics, conscients de la spécificité de l'innovation sociale, pourraient remplir un rôle plus pro-actif quand il s'agit d'innovation sociale :

- ❑ **ROLE DE FACILITATEUR DU POLITIQUE** : le politique aurait pour rôle d'élaborer des temps spécifiques d'intervention : 1) prise de recul – 2) formalisation – 3) construction du projet).
- ❑ **ROLE D'INTEGRATEUR DE L'ADMINISTRATION** : l'idée est de créer un espace d'aide au projet en dehors de tout subventionnement (de tels projets ont souvent besoin de conseils, notamment pour découvrir selon quelle astuce il y a moyen de les faire rentrer dans un cadre légal de fonctionnement). L'Administration doit intégrer les nouveaux projets en fonction de certains critères qui ne peuvent être purement administratifs (mais aussi par rapports aux normes – aux valeurs fondamentales de la société – à la participation des bénéficiaires – à l'ouverture à la diversité culturelle – etc.).

⁸ Signalons qu'en réunion préparatoire, les représentants des pouvoirs publics avaient fortement insisté sur cette dimension d'aide à la gestion de projet car cela leur apparaît comme un déficit récurrent auquel un « Espace d'Innovation sociale » devrait répondre.

- ❑ **ROLE D'ACCOMPAGNATEUR-EVALUATEUR DE L'ADMINISTRATION :** l'administration wallonne a aussi une mission d'accompagnement au projet (avant même l'existence d'un projet formalisé et subventionné). (Voir ci-dessus les types spécifiques d'accompagnement propres à l'innovation sociale et ci-dessous pour ce qui est de l'évaluation).

Un espace d'innovation sociale ne peut se concevoir sans l'appui concret des pouvoirs publics. Leurs rôles y seront sans cesse à définir et à redéfinir pour permettre de s'adapter à la mouvance des demandes nouvelles.

VI. ELABORER ENSEMBLE UN CADRE D'EVALUATION AVEC DES INDICATEURS DE SUIVI

Une demande générale est de pouvoir *évaluer ensemble ces projets* (pouvoirs publics – porteurs de projet – populations concernées). Ceci semble d'autant plus nécessaire que l'innovation sociale apporte des changements inattendus, a des impacts positifs ou négatifs difficiles à mesurer si l'on se contente des « mesures » habituelles, si l'on interroge qu'un seul type d'acteurs. Par le mot « indicateur », il ne faut pas entendre (ou pas uniquement) l'aspect contrôle, mais aussi un effort de clarification du projet pour une aide plus efficace.

Parmi les éléments pour mener à bien l'évaluation de ces projets, on notera :

- ❑ **LA NECESSITE DE PRENDRE EN COMPTE LA PAROLE DES GENS :** lors des évaluations, on propose de *prendre en compte la parole des gens sous forme de récits narratifs*. Ce sont in fine eux ceux pour qui ces actions sont menées, il est important de les faire participer à l'évaluation et au réajustement du projet. Ces personnes sont en premier lieu un *critère de réussite du projet innovant*. Derrière la parole brute de ces personnes, les intervenants auront bien sûr à construire des indicateurs.

L'espace d'innovation sociale, en tant que « laboratoire d'innovation⁹ » doit prendre en compte ce type d'acteurs et élaborer, pour ce faire, des méthodes de recueil de la parole des gens¹⁰.

Lors du questionnaire suite au voyage, les personnes interrogées ont fait part de leur souhait de pouvoir faire davantage participer les résidents des MR et MRs au projet de l'habitat senior dans lequel ils se trouvent. Les modalités semblent cependant ici assez difficiles à mettre en œuvre (vu l'âge des résidents, etc.)

- ❑ **ELABORER DES INDICATEURS SPECIFIQUES POUR L'INNOVATION SOCIALES :** il ne s'agit pas ici de créer des mesures concrètes spécifiques à l'innovation, mais de repérer les constantes qui pourraient se dégager de cette innovation et qui permettraient tant aux porteurs de projets qu'aux acteurs facilitateurs de ceux-ci (par exemple les pouvoirs publics) de *prendre en compte ces spécificités*.

⁹ A ne pas confondre avec la projet LABISO qui vise actuellement à recenser des expériences d'innovation sociale et de favoriser leur diffusion via la mise de ces informations sur Internet.

¹⁰ Il existe pour ce faire des méthodes éprouvées de type « fiche d'expérience » « récit de vie » « itinéraire » qui pourraient être utilisées.

Il s'agit, par exemple, de :

- 1) **La volonté de faire changer les mentalités** (que veut démontrer le projet face aux difficultés de la société ? Quelle innovation s'avère nécessaire ?)
- 2) L'attention portée à **l'effet cascade ou triangulation** de ces projets (effet boule de neige, participation des bénéficiaires, l'effet cascade = le fait qu'un bénéficiaire de projet devienne à son tour une aide pour une autre personne, etc.)
- 3) **Le fait de n'entrer dans aucune case pré-établie** (quels sont les aspects du projet qui ne permettent pas de le faire rentrer dans une case existante ?)
- 4) **L'analyse du processus mis en œuvre pour permettre la rencontre de deux logiques : celle du terrain et la logique institutionnelle.**

L'espace d'innovation sociale devrait être attentif à cette dimension spécifique : utiliser des critères quantitatifs et qualitatifs « traditionnels », mais aussi se doter de critères spécifiques à l'innovation sociale.

- **ELABORER DES INDICATEURS D'IMPACT** : de tous les types d'indicateurs « habituels » utilisés, il semble que les indicateurs d'impact soient particulièrement adéquats pour « mesurer » l'innovation sociale :

- 1) Parce qu'ils tiennent compte non seulement du résultat, mais aussi et surtout du **processus** et des **dynamiques** mises en œuvre.
- 2) Parce qu'ils demandent de focaliser l'attention sur les **effets induits** du projet, les effets attendus et inattendus, tandis que la pratique la plus courante est de ne mettre en parallèle que les résultats face aux objectifs initiaux. Ceci est particulièrement pertinent dans le cas de projets innovants, de projets pilote.
- 3) Parce qu'il veulent que soient pris en compte des **changements significatifs et durables** (ce qui renvoie d'une part à la notion de changement de mentalité, d'autre part au fait que le projet qui est mis en œuvre doit aussi se soucier d'apporter des réponses durables aux nouveaux défis de société)

L'espace d'innovation sociale devrait se doter d'outils d'analyse dans ce sens pour aider les projets à s'élaborer, à s'auto-évaluer, à se réorienter.

- **ELABORER DES INDICATEURS DE TRANSFERT** : si le projet est innovant socialement, s'il n'a pas de canevas préétabli, il peut valoir la peine de tenter de l'analyser, de l'évaluer, de le modéliser en vue de le transférer, de le reproduire. Attention, **il ne s'agit pas de transférer un contenu, mais un processus** et, de plus, de nombreux projets ne sont pas transférables pour diverses raisons.

Un espace d'innovation sociale devrait se doter moyens pour réaliser ce travail qui pourrait **permettre à d'autres structures (qui n'ont peut-être pas les moyens d'innover) de profiter des effets de ces innovations sociale**. La première partie du document souligne en effet le besoin qu'ont les acteurs de la diffusion de l'innovation d'avoir les informations nécessaires à l'essaimage (étude de faisabilité – guichet unique d'information – etc.)

RAPPEL DE LA VISION STRATEGIQUE DEGAGEE DES TRAVAUX PRECEDENTS

Par travaux précédents, nous entendons :

- 1) Le recueil de fiches de pratiques d'innovation sociale (2001)
- 2) La journée sur les indicateurs de l'innovation sociale (mars 2003)

On entend par « vision stratégique » les valeurs et objectifs à poursuivre et qui donnent du sens à l'action.

Valeurs issues des travaux précédents :

Petit Robert : « Valeurs = qualités que l'on souhaite à l'homme dans le domaine moral, intellectuel ou professionnel »

Valeurs développées dans les expériences innovantes :

- ⇒ *L'utilité sociale*
- ⇒ *La solidarité*
- ⇒ *La convivialité*
- ⇒ *La lutte contre l'individualisme*
- ⇒ *Le lien social*
- ⇒ *L'accueil*
- ⇒ *L'écoute (la voix aux sans-voix)*
- ⇒ *Le soutien ou l'aide aux autres*

Objectifs issus des travaux précédents :

Petit Robert : « Objectif = étymologiquement « jeter en avant », d'où l'objectif est le point contre lequel est dirigé une opération stratégique ou tactique. »

(objectifs énoncés par les porteurs de pratiques innovantes)

- ⇒ **Objectif d'ouverture sociale et culturelle** dans le cadre de la rénovation urbaine, par exemple (dépasser le cadre de l'action individuelle – désenclaver le quartier – etc.) et de respect de la dimension environnementale. *Volonté de créer des passerelles entre les acteurs* (promouvoir des valeurs de décloisonnement ; d'intergénérationnel ; d'interculturel ; de relations avec les immigrés ; de relations propriétaires – locataires ; etc.)

- ⇒ **Objectif d'utilisation d'une thématique de travail (logement – formation) comme levier d'insertion dans un processus de reconstruction personnelle** par la création d'un sentiment de dignité et de confiance en soi. L'objectif est ici de remettre la personne au centre du projet plutôt que de poursuivre « simplement » l'accès à l'emploi ou au logement. Les 4 caractéristiques-clé de ces formations : être en situation réelle pour donner du sens – reprendre confiance en soi et ses capacités – acquérir de nouvelles compétences collectives dans une équipe de travail – promouvoir l'approche intégrée, globale et systémique des divers leviers d'insertion. Les 4 caractéristiques-clés de ce logement : durable – adapté – modulable – à prix modéré.

- ⇒ **Objectif de respect des droits fondamentaux** : droit à un logement de qualité ; droit au logement alternatif ; droit à une formation de qualité ; droit au travail des personnes handicapées ; droit des chômeurs ; droit des exclus. D'où, bien évidemment la déclinaison de cet objectif en objectifs plus concrets : lutter contre les abus, accéder à des médiations, améliorer les relations entre acteurs, réduire les délais de procédure, prévenir la récurrence, etc.

- ⇒ **Objectif de définir un projet pédagogique en cohérence avec les valeurs prônées** de manière à établir des accompagnements sociaux cohérents.
Par exemple lors d'un travail sur l'image : *Volonté d'améliorer en général l'image de certaines catégories sociale* (et dépasser des attitudes d'assistanat ou de paternalisme – promouvoir des valeurs d'ouverture culturelle, d'anti-racisme ; de vivre ensemble dans une société) - *Volonté d'améliorer l'image que la personne a d'elle-même* (promouvoir les valeurs d'épanouissement, d'autonomie, d'assurance de soi)

- ⇒ **Objectif de valorisation, d'acquisition et de mobilisation de savoirs-faire (spécifiques et de la vie quotidienne)** en lien avec le projet pédagogique poursuivi. *Volonté d'acquérir des compétences collectives* (promouvoir des valeurs d'organisation plus solidaire ; de compétences des exclus ; de partage d'expériences et de solutions : « retrouver ses valeurs et son identité en explorant les valeurs et identités des autres »)

- ⇒ **Objectif d'innovation sociale** :
 - *Création d'espaces d'expérimentation pour ces personnes* : espaces de restructuration de ces personnes ; espaces d'autonomie collective non institutionnalisée ; espaces pour (ré)apprendre à exercer un pouvoir décisionnel.
 - *Création d'espaces d'expérimentation pour ces projets* : (promouvoir une culture de la mémoire collective et de l'évaluation collective, en donnant la parole aux personnes concernées ; accepter le droit à l'échec)

- ⇒ **Objectif de faire se rencontrer les diverses logiques d'acteurs** : analyser le processus qui a permis cette rencontre de logiques (de manière dialectique). (usage du schéma de motivation/mobilisation des acteurs : besoin / désir / opportunité)

- ⇒ **Objectif de répondre à l'urgence sociale** (facteur déclencheur pour l'innovation sociale – nécessité d'innover pour éviter que les espaces non couverts par l'action sociale n'augmentent)

- ⇒ **Objectif de faire évoluer les mentalités** (parce qu'il existe une urgence sociale dont le champ n'est pas couvert ou pas totalement couvert : il faut faire évoluer les mentalités pour limiter les espaces non couverts et faire essaimer des réponses nouvelles face à des problèmes nouveaux)

- ⇒ **Objectif d'implication des bénéficiaires** au point qu'ils puissent à leur tour devenir de nouveaux appuis pour les personnes en précarité sociale (signalé comme effet « cascade » ou « triangulation »).

VISION STRATEGIQUE CHAMPS DE MESURE INDICATEURS OPERATIONNELS

(inspiré des notes de Monsieur Bernard Van Asbrouck – FOREM)

« Il faut faire son deuil d'une mesure absolue, indiscutable. Le service public sera toujours pris dans une dialectique entre le sens dont il est porteur et le réel du vivant qui porte ou non les effets des actions menées »

Des INDICATEURS pour une VISION STRATEGIQUE

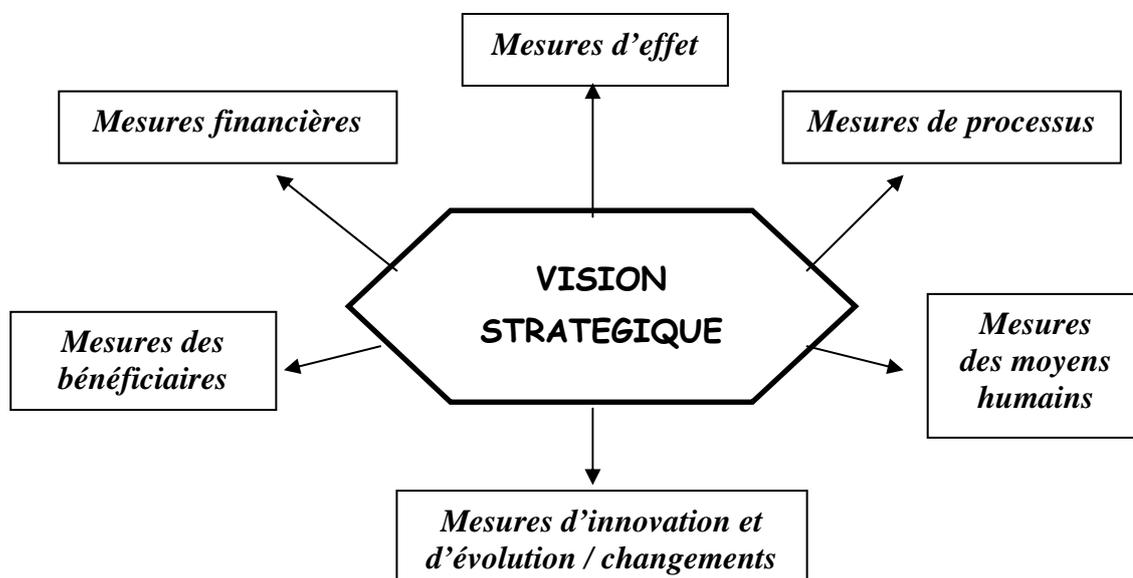
Suite aux travaux réalisés précédemment, nous allons nous attacher à réaliser le plus concrètement possible l'élaboration d'indicateurs. Pour rappel, le terme « indicateur » est à prendre au sens le plus large possible de « repères » « mesures ». Pour rester cohérent avec ce que nous avons énoncé précédemment, il ne s'agit pas ici d'élaborer des instruments de contrôle de résultat (l'innovation sociale ne se gérant pas comme un projet « classique »), mais **des outils permettant de suivre et d'évaluer l'impact quantitatif et qualitatif d'un projet dit innovant.**

C'est pourquoi, nous vous proposons cet outil de mesures qui a la particularité de prendre en compte :

1. **La vision stratégique d'un projet** (d'où la possibilité ensuite d'énoncer des actions, moyens, pédagogies en cohérence avec cette vision stratégique). Ceux qui ont pensé ce modèle insistent sur la **cohérence indispensable entre la vision stratégique et la dynamique fonctionnelle**, la dynamique des services mis en place.
2. **Divers champs de mesure** (qui permettent d'intégrer les éléments épars que nous avons relevé collectivement en mars dernier et pour lesquels nous cherchions une articulation). Ceux qui ont pensé ce modèle expliquent que la mesure de base ne pourra être identifiée qu'après un certains **temps d'usage de l'indicateur**. Les questions de « normes » ou de « seuil » ne pourront donc être dégagées qu'après un certain temps de déroulement du projet (et non a priori).

Six champs de mesures pour des indicateurs opérationnels

Concrètement, voici les champs de mesure identifiés :



La vision stratégique est le point de référence central des mesures à effectuer.

Enfin, nous allons concentrer notre action sur l'élaboration d'indicateurs opérationnels. Les autres étapes ne pourront se réaliser qu'ultérieurement, lors du suivi concret de projets innovants :

→ **INDICATEURS OPERATIONNELS** = indicateurs de suivi, de monitoring des projets (on ne mesure encore aucune performance du projet à ce stade). On élabore des indicateurs en fonction d'une réalité concrète donnée.

→ **INDICATEURS DE PERFORMANCE** = indicateurs qui permettent de mesurer le niveau de réussite d'un projet innovant. Ce n'est qu'en cours de déroulement de ces projets que ces indicateurs peuvent être élaborés. On définit alors des « normes », des « seuils » acceptables ou non.

→ **MESURE DE PERFORMANCE** = sur base des indicateurs de performance, on définit des méthodes de calcul pour mesurer le projet innovant dans sa globalité. Ces mesures doivent être claires et officielles. Les porteurs de projet doivent pouvoir se situer facilement. Il s'agit ici de réaliser une image de synthèse des divers champs de mesure élaborés.

→ **GESTION DE LA PERFORMANCE** = forme de management qui s'ancre non pas dans un contrôle de résultats, de production, mais dans un objectif de performance demandé au projet innovant qui est soutenu et suivi concrètement.

LES CHAMPS DE MESURE EN DETAILS

A. MESURES D'EFFET

<i>TYPES DE MESURES</i>	<i>EXEMPLES D'INDICATEURS</i>
<p>⇒ Effet sur les acteurs porteurs de projet (porteurs de projet – partenaires – institutions – organes subsidants – etc.)</p>	<p>⇒ Nombre d'acteurs impliqués dans le projet</p> <p>⇒ Equilibre entre ces acteurs</p> <p>⇒ Délai de satisfaction de ces acteurs (en cohérence avec la vision stratégique)</p> <p>⇒ Niveau de mobilisation de ces acteurs</p> <p>⇒ Niveau de satisfaction de ces acteurs (la réponse apportée est-elle jugée adéquate ?)</p> <p>⇒ ...</p>
<p>⇒ Effet sur les acteurs bénéficiaires du projet (public cible – public concerné)</p>	<p>⇒ Nombre de bénéficiaires (taux de pénétration = nombre de bénéficiaires réels / nombre de bénéficiaires potentiels)</p> <p>⇒ Taux d'insertion (en cohérence avec la vision stratégique) et/ou dynamique des parcours d'insertion</p> <p>⇒ Niveau de mobilisation de ces acteurs (leur implication dans le projet)</p> <p>⇒ Niveau de satisfaction de ces acteurs (la réponse apportée est-elle jugée adéquate ?)</p> <p>⇒ ...</p>
<p>⇒ Effet sur la mobilisation des compétences de tous les acteurs du projet</p>	<p>⇒ Niveau de mise en œuvre des compétences de chacun</p> <p>⇒ Equilibre entre les compétences (individuelles et collectives) et leur mobilisation pour le projet</p> <p>⇒ Identification des goulets d'étranglement quant à la mobilisation des compétences</p> <p>⇒ ...</p>

⇒ Effet sur la transparence des marchés et des pratiques (en quoi le projet permet-il à l'ensemble des acteurs d'avoir une meilleure visibilité des marchés – du travail, du logement, ...- des pratiques existantes, des potentialités ?)	⇒ Analyse des outils et contenus de communication entre les partenaires d'un projet ⇒ ...
⇒ ...	
⇒ ...	

B. MESURES DES BENEFICIAIRES

(utiliser le récit narratif auprès des bénéficiaires pour obtenir ces informations)

<i>TYPES DE MESURES</i>	<i>EXEMPLES D'INDICATEURS</i>
⇒ Mesure de satisfaction des bénéficiaires (suivant la perception des bénéficiaires : adéquation entre leurs besoins et le projet proposé)	⇒ Identification du/des besoin(s) selon les bénéficiaires ⇒ Degré de satisfaction des bénéficiaires (la réponse apportée est-elle jugée adéquate ?) ⇒ Délai de satisfaction ⇒ ...
⇒ Mesure de proximité et d'accessibilité pour les bénéficiaires	⇒ Nombre de bénéficiaires potentiels du projet ⇒ Nombre de lieux d'information destinés aux bénéficiaires ⇒ Qualité de l'information diffusée ⇒ ...

⇒ Mesure de diversité des bénéficiaires	⇒ Cartographie quant aux diverses caractéristiques des bénéficiaires (effectifs et/ou potentiels) ⇒ Degré d'ouverture, d'accès au projet (critères de sélection) ⇒ ...
⇒ Mesure d'image (mesure d'écart entre l'image du projet vu par les bénéficiaires et vu par les porteurs du projet)	⇒ Ecart entre l'image du projet vu par les bénéficiaires et les porteurs du projet. ⇒ ...
⇒ Mesure de pertinence (adéquation entre les besoins des bénéficiaires et l'impact du projet)	⇒ Ratio entre les besoins formulés des bénéficiaires et les besoins objectivés par les porteurs de projet (on peut parler de nombre de besoins repérés). ⇒ Ecart entre les besoins identifiés des bénéficiaires et degré de satisfaction de ceux-ci. ⇒ ...
⇒ ...	
⇒ ...	

C. MESURES DE PROCESSUS

Il s'agit de transcrire la qualité des processus mis œuvre. Cfr. Nos discussions en mars derniers sur *les indicateurs d'efficience*.

<i>TYPES DE MESURES</i>	<i>EXEMPLES D'INDICATEURS</i>
⇒ Mesure de rapidité du processus	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Délais d'attente pour un nouveau bénéficiaire qui veut entrer dans le projet ⇒ Nombre d'étapes à franchir pour pouvoir entrer dans le projet ⇒ ...
⇒ Mesure de la continuité du processus	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Taux de capitalisation du processus (capacité à faire évoluer le processus sans devoir réitérer à chaque fois toutes les étapes) ⇒ Degré de fiabilité du processus sur le moyen terme (nombre et fréquences des échecs qui mettent en péril l'ensemble du processus) ⇒ ...
⇒ Mesure de stabilité des résultats	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Dynamique de stabilisation des bénéficiaires (le projet a-t-il des résultats durables ou éphémères, par exemple en matière de réinsertion dans le logement ?) ⇒ Liste des résultats obtenus et identification des résultats obtenus les plus fréquemment ⇒ ...
⇒ Mesure de conformité (dans le cas de l'innovation la non conformité par rapport à certains cadres légaux est évidente)	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Par rapport aux normes, aux cadres en vigueur à la Région wallonne ⇒ Par rapport aux valeurs de société (éthiques – démocratiques – d'ouverture culturelle – etc.) ⇒ Par rapport à la participation des

	bénéficiaires (effet cascade ou triangulation) ⇒ ...
⇒ Mesure de la transparence	⇒ Quels sont les acteurs mis au courant de l'ensemble du processus ? (associations partenaires – pouvoirs publics – bénéficiaires ?) ⇒ ...
⇒ Mesure de potentiel de développement ou d'ajustement du processus	⇒ Degré d'ouverture du processus (suivant ses étapes) ⇒ Degré de flexibilité du processus (comment procède-t-on aux ajustements en cours de processus ?) ⇒ ...
⇒ ...	
⇒ ...	

D. MESURES FINANCIERES

= analyse du rapport coût/bénéfice financier du projet, mais dans une vision stratégique d'action (cfr le système mis en place par le CREDAL : 2 organes de gestion qui fonctionnent en interaction : les gestionnaires financiers et les gestionnaires de la dimension sociale du projet). Certains des indicateurs ci-dessous proviennent du CREDAL.

<i>TYPES DE MESURES</i>	<i>EXEMPLES D'INDICATEURS</i>
⇒ Coûts de l'activité innovante (face	⇒ Tableau des données financières pour

<p>aux coûts de l'ensemble des autres activités de l'association, s'il y en a)</p>	<p>l'ensemble des activités (fonds propres – fonds de roulement – besoins en fonds de roulement – résultat net – endettement – etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Tableau des données financières liées spécifiquement à la mission innovante. ⇒ ...
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Coûts d'investissement (pour développer ou maintenir le projet innovant) 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Identification des besoins financiers pour développer ou maintenir l'activité ⇒ Réalisation d'un tableau de besoins financiers ou coûts d'investissement dans le temps ⇒ ...
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Mesure du risque financier 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Degré de dépendance de l'activité à seul fournisseur, client, banque ⇒ Risques de confusion des patrimoines (ou des ressources entre les divers projets) ⇒ Absence d'étude de marché préalable ⇒ Absence de budget prévisionnel de l'activité innovante ⇒ Ratio fonds propres/endettement ⇒ Caractère volatile des subsides ⇒ ...
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ ... 	
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ ... 	

E. MESURES DE MOYENS HUMAINS

(cfr notre discussion en mars 2003 sur *les indicateurs d'efficacité* : l'innovation sociale peut être jugée efficace si, avec de moindres moyens humains elle obtient au moins des résultats similaires ou si, avec les mêmes moyens humains, elle obtient de meilleurs résultats)

<i>TYPES DE MESURES</i>	<i>EXEMPLES D'INDICATEURS</i>
⇒ Volumes de personnel lié au projet	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Nombre de travailleurs (en ETP) directement liés au projet innovant ⇒ Nombre de personnes extérieures liées de près ou de loin au projet (carte des acteurs). ⇒ Variation des flux de personnel dans le temps. ⇒ ...
⇒ Mesure des métiers / professions / compétences	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Types de compétences nécessaires pour faire fonctionner le projet ⇒ Degré d'utilisation des compétences des bénéficiaires du projet ⇒ Compétences collectives du projet (tous acteurs collectivement) ⇒ Evolution des compétences au sein d'un projet innovant ⇒ ...
⇒ Mesure de management des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Accès pour des travailleurs à des formations (type, nombre,...) ⇒ Coaching professionnel (s'il existe, comment et par qui) ⇒ Type de management utilisé ⇒ ...
⇒ ...	
⇒ ...	

--	--

F. MESURES DE POTENTIEL D'INNOVATION

Cfr notre discussion en mars 2003 sur les indicateurs qualitatifs et d'innovation sociale.

<i>TYPES DE MESURES</i>	<i>EXEMPLES D'INDICATEURS</i>
⇒ Mesure de développement du projet	⇒ Degré d'entraînement (transfert) de ce type de projet sur un territoire ⇒ Nombre de bénéficiaires qui deviennent eux-mêmes des « aides » pour les nouveaux (effet cascade entre les bénéficiaires) ⇒ ...
⇒ Mesure de cohérence entre la vision stratégique et le projet pédagogique du projet (valeurs)	⇒ Evolution / réajustement cohérent(e) entre la vision stratégique (le sens global de l'action) et le projet pédagogique auprès des bénéficiaires. ⇒ ...
⇒ Mesure de changement des mentalités	⇒ Evolution des besoins des bénéficiaires ⇒ Intégration de certaines pratiques innovantes dans des institutions ⇒ Accès à un cadre légal ou à des subsides pour le projet ⇒ Emergence régulière de nouvelles pratiques professionnelles ⇒ ...
⇒ Mesure de la nature et de l'évolution des logiques des différents partenaires	⇒ Identification des étapes de rencontre de logiques différentes d'acteurs ⇒ Délais (et qualité) du processus mis en

	œuvre pour que cette rencontre s'opère.
⇒ Mesure de l'évolution de la qualité des pratiques professionnelles des acteurs impliqués	⇒ Identification et analyse des échecs et des réussites ⇒ Identification et analyse de l'évolution des pratiques professionnelles ⇒ Acquisition de compétences nouvelles ⇒ ...
⇒ ...	
⇒ ...	

MATRICE DE GESTION PAR LE RISQUE

Facteurs de risques		Risques	Impacts	Fréquences	Sensibilité
<p>Externe</p> <p>Politiques Economiques Législatifs Gestion Etc.</p>	<p>Interne</p> <p>Acteurs Clients Organisation Objectifs Etc.</p>	<p>Degré significatif de dérive par rapport au projet</p> <p>Détermination du seuil de signification</p> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> Criticité du risque </div> <p>(criticité qui peut être positive ou négative)</p>	<p><u>Impact négatif (gravité) :</u> Dysfonctionnement qui génère une perte de sens initial à l'action entreprise.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> → détournement de l'objet → déformation/blocage → dissipation/dissolution → sabotage → perte de temps <p><u>Impact positif (gravité):</u> Réponses à des besoins non déterminés au départ (maintien - renforcement de sens)</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> → économies d'échelle (temps - moyens - coûts) → effets positifs inattendus <p>Il faut établir le ranking des impacts positifs et négatifs probables.</p>	<p>Probabilité d'occurrences raisonnable</p> <p>L'occurrence est parfois fonction des stratégies des acteurs externes et internes déjà rencontrées.</p> <p>Il faut définir l'occurrence critique.</p>	<p>Fonction de l'impact (gravité) et de la fréquence (probabilité)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Stratégies de réponses possibles et élaboration de scénarii en fonction des risques <input type="checkbox"/> Stratégies de mouvement <input type="checkbox"/> Tactiques de positionnement <input type="checkbox"/> Stratégies d'anticipation

MATRICE DE GESTION PAR LE RISQUE : L'HABITAT PERMANENT EN CAMPING

Pour illustrer concrètement la théorie de ces matrices de gestion par le risque, nous avons réalisé un tel exercice en prenant l'habitat permanent en camping. L'objectif n'est pas ici d'affirmer que notre analyse est correcte, mais de l'utiliser comme base de compréhension de la théorie, puis comme base d'exercice pour l'améliorer. Cet exemple nous a paru particulièrement pertinent dans la mesure où

1. L'habitat permanent est un cas très illustratif de la nécessité de cette gestion par le risque d'une innovation sociale (Que l'on agisse ou non, on prend un risque. Comment l'identifier, comment le mesurer, comment développer des stratégies pour y faire face ?).
2. L'habitat permanent est un exemple suffisamment connu de tous pour apporter quelques éléments collectifs d'analyse et de gestion (contrairement à une innovation sociale délimitée : une action donnée sur un territoire délimité).

Exemple de facteurs externes de risques (à compléter)

Exemples	A modifier/compléter
1 - <i>Les politiques</i> nationales et régionales spécifiques (Aménagement du Territoire – Logement – Législations diverses)	
2 - <i>L'environnement physique</i>	
3 - <i>Les Administrations</i> en lien avec l'éducation – la scolarité ; les transports ;etc.	
4 - <i>Les populations locales</i>	
5 - <i>Les propriétaires locaux + les SISF + les syndicats du bâtiment + ...</i>	
6 - <i>Les grandes Régies</i> (eau – gaz – électricité – tél)	

Exemples de facteurs internes de risques (à compléter)

Exemples	A modifier/compléter
7 – Les « vrais » touristes	
8 - Les autres résidents permanents	
9 – Le/les gérants de cet habitat	
10 – Le propriétaire de la caravane/chalet ...	

Exemples de risques potentiels (à compléter)

Exemples	A modifier/compléter
1 – Politiques multiples : A) Aborder le problème avec une seule lecture B) Des rivalités entre les politiques régionales C) Légaliser = créer un précédent D) Se mêler du problème = être désigné comme responsable du problème	

<p>2 – Les zones inondables :</p> <p>A) Agir = légaliser une situation de fait</p> <p>B) Ne pas agir = risque de médiatisation des problèmes (TV – média)</p> <p>C) Créer de l’émotion publique forte</p>	
<p>3 – Les administrations :</p> <p>A) Ne pas agir = déscolarisation, effet ghetto par manque de transports, etc.</p> <p>B) Agir = légaliser une situation de fait, surcoûts difficiles pour administrations communales, ...</p>	
<p>4 – Populations locales :</p> <p>A) Risques de stigmatiser, désigner les populations en HP</p> <p>B) Risques de rivalité, jalousie</p>	
<p>5 – Proprio locaux / SISP / syndicats du bâtiment :</p> <p>A) Fonctionner hors du cadre légal et des procédures existantes</p> <p>B) Créer de la concurrence déloyale</p>	
<p>6 – Grandes Régies (eau – gaz – électr.) :</p> <p>A) Légaliser une situation de fait</p> <p>B) Créer des surcoûts (qui paie ?)</p> <p>C) Arrivée d’une population nouvelle puisque c’est plus confortable et accroître le phénomène</p> <p>D) Si on n’agit pas : problèmes de santé, de contrebande, d’insécurité (tirer des câbles électriques, etc.)</p>	
<p>7 – Les « vrais » touristes :</p> <p>A) Rejet par les touristes de ce type d’habitants (actes de vandalisme)</p> <p>B) Rejet par les habitants permanents des touristes = diminution des touristes = baisse de l’économie touristique locale</p>	
<p>8 – Les autres résidents permanents :</p> <p>A) Ne pas agir = risques de promiscuité, de conflits – si bonnes relations = risque de faire venir de nouvelles personnes</p> <p>B) Agir (par exemple en améliorant les infrastructures collectives) = accroître la qualité et le confort, améliorer le lien social = créer pôle d’attraction</p>	
<p>9 – Le/les gérants :</p> <p>A) Renforcer de facto le pouvoir discrétionnaire du gérant, non encadré</p>	

<p>légalement dans une politique de droit au logement.</p> <p>B) Gérant peut bloquer toute politique d'intervention si il est aussi propriétaire du terrain (= retards, surcoûts d'intervention, ...)</p>	
<p>10 – Le propriétaire :</p> <p>A) Idem gérant propriétaire</p> <p>B) Mettre sur le marché du logement privé des logements non conformes en termes de normes, de qualité</p> <p>C) Se situer en dehors du cadre légal du bail locatif</p>	

Impact positif et négatif de chaque risque (à compléter) = GRAVITE

NB : pour rappel, l'impact négatif implique généralement une perte de sens ou un détournement de l'objet.

Le sens :

(tel que défini par l'Administration de la Région wallonne le 13/03/2003)

- Le respect des normes (ici : le logement, l'aménagement du territoire,...)
- Le respect des valeurs fondamentales de la société (en évolution)
- La participation des bénéficiaires
- L'ouverture et la diversité culturelle

Exemples	Cotes	A modifier / compléter
<p>1 – Politiques multiples :</p> <p>A/B) Possibilité de détournement du sens et de l'objet social.</p>	9/10	

C) Créer un terrain favorable à l'émergence d'autres solutions alternatives d'habitat.	4/10	
D) Créer de l'immobilisme et un transfert de responsabilités vers d'autres acteurs.	6/10	
2 – Les zones inondables :		
A) Créer un terrain favorable à l'émergence d'autres solutions alternatives d'habitat.	4/10	
B) Désignation de responsables politiques en l'absence de toute politique volontariste	5/10	
C) Danger de récupération, situation ingérable, incontrôlable.	8/10	
3 – Les administrations :		
A) Ghetto social = perte de sens ; déscolarisation = perte des valeurs sociales, etc. + engrenage socio-culturel	9/10	
B) Surcoûts financiers et accroissement du nombre de résidents (déséquilibres budgétaires).	7/10	
4 – Populations locales :		
A) Perte de sens	/	
B) Déviances sociales	/	
5 – Proprio locaux / SISP / syndicats du bâtiment :		
A) Créer de nouvelles normes (= non respect des normes sociales établies)	/	
B) Devoir faire face à des actions menées en justice (retards, entraves, annulations, surcoûts)	/	
6 – Grandes Régies (eau – gaz – électr.) :		
A) ...	/	
B) ...	/	
C) ...	/	
D) ...	/	

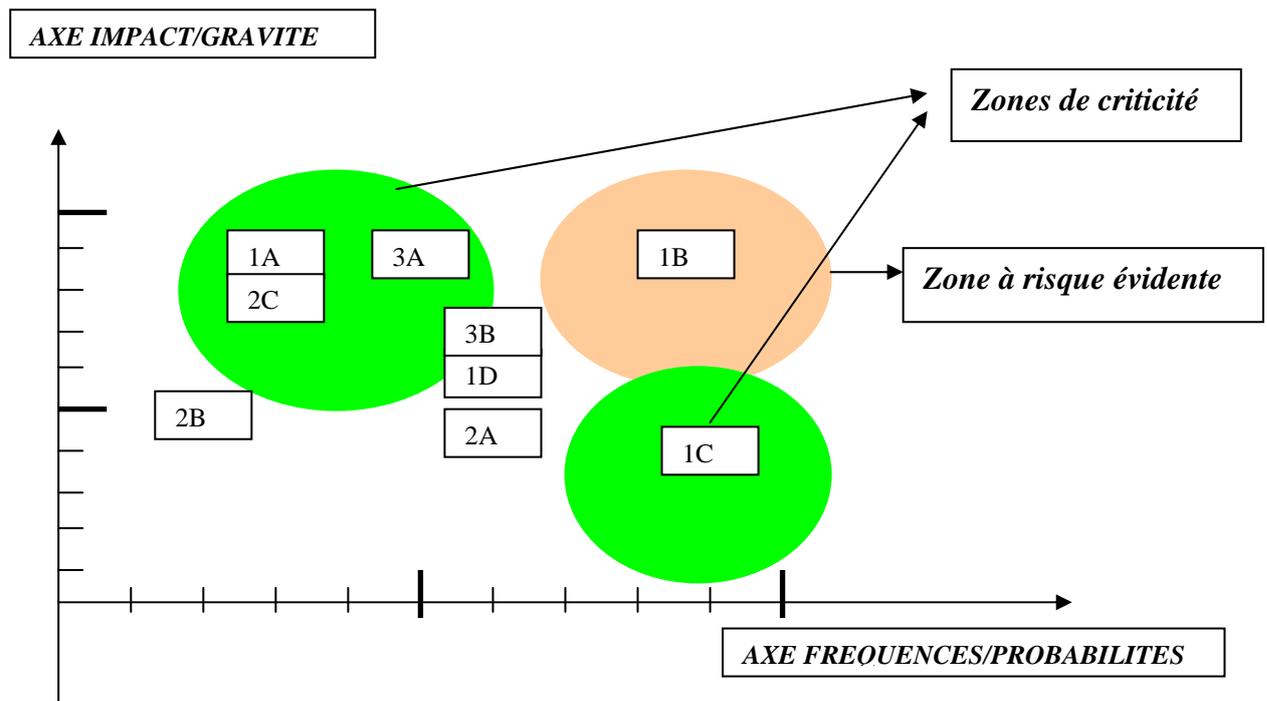
7 – Les « vrais » touristes : A) ... B) ...	/	
8 – Les autres résidents permanents : A) ... B) ...	/	
9 – Le/les gérants : A) ... B) ...	/	
10 – Le propriétaire : A) ... B) ... C) ...	/	

**Fréquence du risque (à compléter) =
PROBABILITE**

Exemples	Cotes	A modifier / compléter
1 – Politiques multiples : A) Aborder le problème avec une seule lecture B) Des rivalités entre les politiques régionales C) Légaliser = créer un précédent D) Se mêler du problème = être désigné comme responsable du problème	3/10 9/10 9/10 6/10	
2 – Les zones inondables : A) Agir = légaliser une situation de fait B) Ne pas agir = risque de médiatisation des problèmes (TV – média) C) Créer de l’émotion publique forte	6/10 2/10 3/10	
3 – Les administrations : A) Ne pas agir = déscolarisation, effet ghetto par manque de transports, etc. B) Agir = légaliser une situation de fait, surcoûts difficiles pour administrations communales, ...	5/10 6/10	
4 – Populations locales : A) Risques de stigmatiser, désigner les populations en HP B) Risques de rivalité, jalousie	/ /	
5 – Proprio locaux / SISP / syndicats du bâtiment : A) Fonctionner hors du cadre légal et des procédures existantes B) Créer de la concurrence déloyale	/ /	
6 – Grandes Régies (eau – gaz – élect.) : A) Légaliser une situation de fait B) Créer des surcoût (qui paie ?) C) Arrivée d’une population nouvelle puisque c’est plus confortable et accroître le phénomène D) Si on n’agit pas : problèmes de	/ / /	

santé, de contrebande, d'insécurité (tirer des câbles électriques, etc.)	/	
7 – Les « vrais » touristes : A) Rejet par les touristes de ce type d'habitants (actes de vandalisme) B) Rejet par les habitants permanents des touristes = diminution des touristes = baisse de l'économie touristique locale	/ /	
8 – Les autres résidents permanents : A) Ne pas agir = risques de promiscuité, de conflits – si bonnes relations = risque de faire venir de nouvelles personnes B) Agir (par exemple en améliorant les infrastructures collectives) = accroître la qualité et le confort, améliorer le lien social = créer pôle d'attraction	/ /	
9 – Le/les gérants : A) Renforcer de facto le pouvoir discrétionnaire du gérant, non encadré légalement dans une politique de droit au logement pour tous. B) Gérant peut bloquer toute politique d'intervention si le gérant est aussi propriétaire du terrain (= retards, surcoûts d'intervention, ...)	/ /	
10 – Le propriétaire : A) Idem gérant propriétaire B) Mettre sur le marché du logement privé des logements non conformes en termes de normes, de qualité C) Se situer en dehors du cadre légal du bail locatif	/ / /	

Réaliser la matrice de risque : = SEUIL DE CRITICITE (GRAVITE / PROBABILITE)



Définir la stratégie en fonction de la sensibilité (à compléter)

EXEMPLES :

1A (9,3)

SEUIL DE CRITICITE : faible probabilité, mais impact très important

- Mettre en œuvre des garanties légales pour éviter le détournement de sens.
- ...
- ...

- ...

1B (9,9)

SEUIL DE RISQUE EVIDENT : forte probabilité et fort impact

- Créer des outils de transversalité entre les politiques (la DIIS)
- ...
- ...

1C (4,9)

EN DEHORS DU SEUIL DE CRITICITE : mais stratégies d'action prioritaire peuvent émerger en dehors des seuils de risque et de criticité (= espaces d'action)

- Créer un terrain favorable à cette émergence (gestion des innovations)
- ...

1D (6,6)

(pas forcément de stratégie face à chaque risque)

- ...
- ...

2A (4,6)

- ...
- ...

2B (5,2)

Communiquer sur la mise en place de stratégies face aux inondations sans donner l'impression de cautionner ce type d'habitat.

➤ ...

➤ ...

2C (8,3)

SEUIL DE CRITICITE : faible probabilité, mais fort impact

➤ Etablir un système de secours d'urgence prêt à intervenir. Communiquer cette information aux media.

➤ ...

➤ ...

3A (9,5)

SEUIL DE CRITICITE : probabilité moyenne, mais fort impact

➤ ...

➤ ...

3B (7,6)

➤ ...

➤ ...

LISTE DES PARTICIPANTS

ORGANISME	PARTICIPANTS	ADRESSE	TELEPHONE-FAX-MAIL
ALLIAGE	DELVIN Dominique	488 chaussée d'Alseberg 1080 BRUXELLES	Tel : 02- 346 94 08 E-mail : alliage.toxico@swing.be
Association des co-proprétaires du « Chêne Houdiez »	CERISIER Jean-Claude	64 rue du Chêne Houdiez 7120 PEISSANT	Tel/fax : 064- 77 54 63
Cabinet des Affaires sociales et de la Santé	PIROTTE Maxime	Rue des Brigades d'Irlande 4 5100 JAMBES	Tel : 081-323 591 Fax : 081-323 429 E-mail : maxime.pirotte@gov.wallonie.be
CERISIS	Leila Cruz Nieva-Oulhaj	6 boulevard Emile Devreux 6000 CHARLEROI	Tel : 071-20 25 25 E-mail : oulhaj@opes.ucl.ac.be
Division et Direction de l'Action Sociale et des Immigrés	COEN Benoît	Avenue du Gouverneur Bovesse 100 5100 JAMBES	Tel : 081-327 371 Fax : 081-327 215 E-mail : b.coen@mrw.wallonie.be
Fonds du Logement	QUEVIT Anne	1 rue de Brabant 6000 CHARLEROI	Tel : 071-20 77 11 Fax : 071-20 77 52 E-mail : Aide.Locative@flw.be E-mail : Anne.quevit@flw.be

FUNOC Passerelle	LEER Marianne	41 rue de Trazegnies 6061 Monceau sur Sambre	Tel :071-270 630 Fax : 071-270 639 E-mail : marianneleer@hotmail.com
HABITAT & PARTICIPATION	MIGNOLET Daniel THYS Pascale	Place des Peintres ¼ 1348 Louvain la Neuve	Tel : 010-450 604 Fax : 010-456 564 E-mail : habitat.participation@swing.be
HABITAT SERVICE	SIMONS Josiane	170a rue Saint Laurent 4000 LIEGE	Tel : 04- 226 20 55 Fax : 04- 226 39 64 E-mail : habitat.service@sans-logis
LOGINOVE	DEWEZ Monique	52 rue Saint Ghislain 6224 Wanfercée Baulet	Tel : 071-81 25 07 Fax : 071- 81 52 04 E-mail : fernandphilippe@skynet.be
Organisation pour l'Emploi des Ex-délinquants	HARFORD Alain	5 Sentier Kleindal 1630 LINKEBEEK	Tel : 02-380 98 93
RELAIS SOCIAL DE LIEGE	HENRY Yvon	2/31-32 rue Lonhienne 4000 LIEGE	Tel : 04-223 78 73 E-mail : relaisocial@hotmail.com
RELOGEAS	RIZZO Anne-Catherine et ESTIEVENART Anne-Sophie	rue Monceau Fontaine 42 bte11 6031 MONCEAU sur SAMBRE	Tel : 071- 31 78 52 E-mail : rizzo@swing.be
SOLIDARITES NOUVELLES	PRAILE David	36 a rue Léopold 6000 CHARLEROI	Tel : 071- 30 36 77 Fax : 071- 30 69 50 E-mail : solidarite.charleroi@brutele.be