APOGÉES

APEF AMMA APHILIA

MUTUALISONS L'EXPERIENCE

INNOVATION & PARTENARIATS

" LES ÉTABLISSEMENTS MUTUALISENT POUR AMÉLIORER LA VIE DES PERSONNES FRAGILES ET VULNÉRABLES "

ACTES DES RENCONTRES

Vendredi 20 septembre 2019 - LYON

Le Réseau APOGÉES sert et soutient le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), au niveau national, par son activité économique tout en ayant une mission d'utilité sociale, à travers :

- La mutualisation permise par le Réseau APOGÉES
- Le conseil en stratégie réalisé par le cabinet conseil APHILIA
- Les solutions de mutualisation des achats et services mises en œuvre par les associations APEF et AMMA
- La promotion de la RSE et du développement durable

Le réseau unit ses membres autonomes, pour démontrer qu'il est possible de bâtir et faire grandir une organisation solidaire "de mutualisation". Notre équipe de bénévoles et de salariés œuvre à la performance globale des adhérents membres de l'ESS.

En utilisant nos services organisationnels et économiques, nos adhérents et clients optimisent la mutualisation de leur fonctionnement pour améliorer leur gestion et par extension leurs missions auprès des usagers.

Notre réseau travaille à la satisfaction des besoins des organisations de l'ESS, dans un esprit de coopération et d'innovation.

Table des matières

1. Introduction ---------- 3

1.1 Un bref historique de l'innovation ---------- 3

1.2 La définition française de l'innovation sociale ---------- 4

2. Le partenariat pour une innovation sociale réussie pas à pas -------- 5

2.1 De l'audace et du courage au service des projet innovants ---------- 5

2.2 Le projet solitaire n'existe plus ---------- 5

2.3 Une écoute interne et « lever les paupières ». ---------- 5

2.4 Le partenariat comme pôle de compétences ---------- 6

2.5 « Avant d'être sociétale, l'innovation est territoriale » ---------- 6

2.6 Un projet visible et impliquant ses collaborateurs ---------- 7

2.7 Apprendre l'autre ---------- 7

2.8 Manager le risque ---------- 8

3. Impacts de l'innovation sur les partenaires ---------- 9

3.1 Hybridation des financements ---------- 9

3.2 Nouvelles formes de gouvernance et hybridation des pratiques ---------- 10

3.3 Vers la standardisation des innovations sociales ---------- 11

4. Conclusions ---------- 12

5. Annexes ---------- 13

5.1 Annexe 1 : Les partenaires de la journée ---------- 13

5.2 Annexe 2 : Le café des échanges, les points clés abordés ---------- 14

Ces actes ont été rédigés par l'équipe APHILIA, membre du réseau APOGEES, sous la direction de Kevin ESQUIS, conseiller technique et chargé d'études.

1. Introduction

Les Rencontres APOGÉES 2019 « *Innovation et Partenariats : Les établissements mutualisent pour améliorer la vie des personnes fragiles et vulnérables* »[1] avaient pour objectif la mise en lumière d'un panel d'innovations partenariales et de démarches nouvelles dans l'ESS permettant de renouveler les réponses apportées aux besoins sociaux. Aussi, cette journée offrait un espace d'échanges et de discussions afin de développer de nouvelles collaborations lors de moments conviviaux (café des échanges, déjeuner ou pauses café).

Le Réseau APOGÉES est le premier réseau national associatif indépendant de mutualisation, fort de 6 000 adhérents, 300 fournisseurs et composé de trois entités (APEF, AMMA et APHILIA). L'objectif du Réseau est d'accompagner les adhérents dans la professionnalisation et la maîtrise de leurs fonctions supports pour les mettre en adéquation avec le projet de leur structure.
Le Réseau APOGÉES a souhaité proposer une journée ouverte à tous : aux adhérents de l'APEF et de l'AMMA et non adhérents afin de « mettre ce réseau au service de quelque chose de plus large, qui est l'innovation sociale » à travers une « journée de partage » comme le souhaite le Directeur Général d'APOGÉES, Jean-Baptiste OUDIN, en introduction de cette journée. Le secteur de l'ESS développe des apports réels en matière d'innovation mais la communication est éparse sur ces initiatives.

Ces nouvelles dynamiques à l'œuvre dans nos territoires, à la croisée de la coopération et du changement se multiplient, pour autant, les connaissons-nous vraiment ?

Avant de faire un état des lieux des éléments clés de réussite de ces innovations sociales et de leurs impacts sur les structures, Frédéric BLASER, Directeur de la Recherche et du Développement du Cabinet APHILIA, a proposé un temps de contextualisation de ce concept lors de sa conférence « Evolution du secteur : point de situation ».

1.1 Un bref historique de l'innovation

Le terme d'innovation sociale est actuellement « tendance » et entraine une forte production d'ouvrages et d'évènements comme l'a précisé Frédéric BLASER.
Historiquement l'innovation fut perçue négativement jusqu'au IIIème siècle car nous étions dans une logique de cycles fermés et l'idéologie du projet va venir casser les cycles en répétition. Ensuite le terme d'innovation n'est plus apparent jusqu'aux XVIII et XIX^{ème} siècle. Du XIX^{ème} siècle à la fin de la Seconde Guerre Mondiale, le concept d'innovation devient positif et sert le progrès social au profit de la démocratie et de la justice. A partir de 1945, l'innovation est rattachée aux progrès technologiques et économiques. A partir des années 1970, l'innovation renvoie aux innovations sociales et ses expérimentations sociales, en plus des progrès technologiques et économiques.
A partir des années 2000, les termes d'innovation sociale et d'expérimentation sociale s'intègrent formellement aux politiques publiques au niveau européen (à travers les programmes Hélios par exemple ou Youthstart) et au niveau national. L'innovation sociale sert l'expérimentation sociale comme nouvelle réponse aux problématiques sociales.

[1] *L'ensemble des interventions de la journée sont disponible sur https://www.colloque-tv.com/colloques/rencontres-apogees-2019*
Le programme se retrouve au lien suivant : www.apogees-ess.org/rencontres-apogees-2019-programme/

1.2 La définition française de l'innovation sociale

Deux lois structurent l'innovation sociale en France :

- La loi du 2 janvier 2002, refondant l'action sociale et médico-sociale, parle de droit à l'expérimentation. L'Etat autorise l'expérimentation si un besoin social ne trouve aucune réponse ou que la réponse ne rentre dans aucun texte de loi existant.
- La loi du 23 juillet 2014 sur l'ESS, dans l'article 15 développe ce qu'est l'innovation sociale :
  « Est considéré comme relevant de l'innovation sociale le projet d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des produits ou des services présentant l'une des caractéristiques suivantes :
  1. *Soit répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ;*
  2. *Soit répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail. »*

Autrement dit, l'innovation sociale, inscrite dans un cadre spatio-temporel donné, est un projet qui apporte de la nouveauté ou une rupture dans la manière de répondre à un besoin social identifié. Par exemple, sur un territoire donné, à la suite d'un diagnostic on identifie la présence d'adolescents porteurs de lourds troubles envahissant du développement et ne pouvant être accueillis en structure classique, ils bénéficient d'un nouveau type d'accompagnement. Ce nouveau type d'accompagnement peut être considéré comme expérimental.

Dans ces expérimentations, le statut des acteurs impliqués est moins important que l'utilité sociale du projet. De ce fait, le projet innovant permet à différentes entités de travailler ensemble (entrepreneurs, associations, fondations, entreprises classiques, citoyens et pouvoirs publics), sous couvert de respecter les valeurs de l'Economie Sociale et Solidaire.
In fine, un nouveau cycle d'innovation sociale s'ouvre : après avoir résolu certaines problématiques, la société évolue et amène de nouvelles tensions qui nécessitent d'innover pour apporter des réponses nouvelles.
Ce nouveau cycle se caractérise par trois facteurs particuliers :

- Un nouveau paradigme en termes de politique publique favorisant l'inclusion sociale à la place de l'insertion sociale ;
- L'émergence et la progression de nouveaux besoins sociaux ;
- Des solutions à formaliser sous la contrainte de moyens financiers en baisse.

Pour importer une innovation sur un territoire ou développer un projet innovant, certains éléments clés mis en lumière durant cette journée favoriseront son aboutissement.

2. Le partenariat pour une innovation sociale réussie pas à pas

Les partenariats, identifiés comme un levier d'innovation sociale au service d'un projet, nécessitent un ensemble de bonnes pratiques pour aboutir pleinement. Au fil des échanges de la journée, des éléments ont été identifiés comme les plus probants pour permettre de mener à bien les projets partenariaux innovants.

2.1 De l'audace et du courage au service des projet innovants

L'innovation, à l'opposé d'une structure ou d'un projet classique bien rodé, implique de la nouveauté, des risques et des inconnus. Le partenariat repose en partie sur les épaules d'« aventuriers »[2] audacieux et courageux qui osent « sortir de leur zone de confort » comme le précise Michaël GLOBEZ. Ils sont la force motrice, la première étincelle impulsant la mise en marche d'un projet novateur.

2.2 Le projet solitaire n'existe plus

En introduction de cette journée d'échange, Jean-Baptiste OUDIN, Directeur Général d'APOGÉES nous rappelle que ces projets partenariaux innovants sont avant tout le fruit d'une coopération audacieuse et de la collaboration pragmatique d'hommes et de femmes ambitieux et raisonnables qui savent garder les pieds sur terre.

Un projet innovant ne peut donc se faire seul. Comme le précise Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-fondateur de l'association Le Rameau : *« il serait totalement illusoire de croire qu'une innovation sociétale peut être développée par un seul acteur […] Que serait un innovateur sans ses premiers partenaires ? ».* François-Xavier TURBET-DELOF, Directeur adjoint Petits frères des pauvres, rappelle aussi que des projets en solitaire n'aboutissent pas. Ils avorteront à court ou moyen terme. Il faut être nécessairement entouré pour formaliser un projet novateur. Comme le précise Michaël GLOBEZ, porteur d'un projet de légumerie au sein de l'association Aujourd'hui Et Demain [AED] : *« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ».*

L'ouverture des projets de l'Economie Sociale et Solidaire au secteur lucratif est devenu une condition importante pour les pérenniser. D'une part nous sommes dans une période de réduction des dotations publiques. D'autre part, les nouveaux besoins sociaux appellent de nouvelles réponses, en collaboration avec l'ensemble des acteurs touchant de près ou de loin les secteurs sociaux, médico-sociaux, etc. Dès ses débuts, un projet devra être conçu en collaboration avec divers acteurs : publics, privés lucratifs, privés non lucratifs, citoyens, etc.

2.3 Une écoute interne et « lever les paupières ».

Afin d'identifier les futurs partenaires et pouvoir se saisir des opportunités, une posture d'ouverture à son environnement externe mais aussi d'écoute des collaborateurs internes est utile.

La richesse humaine de l'organisme peut être un apport non négligeable dans le développement du projet. Par exemple, dans le cadre du partenariat novateur entre Mondial Tissus et l'association Tremplin, l'ouverture de la direction de Mondial Tissus à la proposition d'une employée a permis de développer ce partenariat et divers projets entre les deux structures. A noter, l'employée faisait par ailleurs partie de l'association Tremplin. Un partenariat peut débuter par une opportunité d'action courte mais concrète avant de prendre plus d'importance.

[2] *Selon Gaspard LATHOUD (Orange Verte)*

En somme, écouter les salariés permet de faire fonctionner le réseau intra-organisationnel afin de créer des partenariats entre les secteurs du lucratif et du non lucratif. Une direction attentive aux idées des collaborateurs et ouverte aux propositions s'ouvrira à de potentiels nouveaux partenaires.

Aussi, dans le cas de l'association Le Prado, Marie MONTMAYEUR[3] a présenté l'ouverture de l'association à l'international pour s'inspirer de solutions innovantes. Cette ouverture a permis d'importer un projet canadien de soutien aux parents en le dupliquant sur le territoire de l'Ain à travers le programme « Ces Années Incroyables »[4].

2.4 Le partenariat comme pôle de compétences

La diversité plus large des acteurs impliqués dans un projet innovant permettra d'articuler des visions et des compétences complémentaires de divers entrepreneurs (lucratif, non lucratif et public).

Dans le cadre du développement d'un espace de coworking « Espace Colab » au sein de l'ESAT Jacques Chavent de l'ADAPEI69, le projet s'appuie sur les compétences spécifiques de certains acteurs – spécialisés dans la création de Living Lab – car l'ESAT ne possédait pas ce savoir-faire. « *On est davantage encore dans le partage parce que finalement, il faut que chacun aille chercher les qualités de l'autre* » comme le précise Matthieu LEBLEU, Directeur de l'ESAT Jacques Chavent.

De la même manière, dans le cadre du projet de béguinage pour personnes âgées dépendantes et leur famille, porté par Bertrand BILLOT, et d'autres familles, ces derniers comptent sur les dons de temps et de compétences des partenaires pour faire aboutir ce projet.

Qui plus est, les partenariats innovants offrent la possibilité à certains individus de valoriser leurs savoir-faire et de changer aussi de statut. Dans le cas du projet de légumerie porté au sein de l'AED, les personnes reconnues travailleurs handicapés de l'Entreprise Adaptée deviennent les acteurs incontournables d'une démarche. Comme le rappelle Michaël GLOBEZ, peu de projets impliquent des personnes porteuses de handicap. Ici, ces personnes, souvent mises dans une situation d'aidés, deviennent aidants : le projet devient innovant.

Par conséquent, les partenaires lucratifs ou autres, n'étant pas que des ressources financières, doivent servir et œuvrer pour le projet par des apports concrets en termes de compétences, de relations, de savoir être, etc... Une collaboration peut aussi ouvrir « des champs du possible que l'on n'aurait jamais imaginés » comme le précise Pascal METIVIER, Directeur de Léo Lagrange Centre-Est.

2.5 « Avant d'être sociétale, l'innovation est territoriale »[5]

L'ancrage du projet partenarial dans le tissu local et répondant aux besoins sociaux locaux est primordial.
Comme le rappelle Pascal METIVIER, il est important de partir du territoire et non pas de l'action à apporter sur un territoire. Le projet se construit à partir d'une analyse locale des besoins sociaux et se fait en interaction

[3] *Chargée de Communication & Projets à l'association Le Prado*

[4] *« Ces années incroyables » (CAI) est un programme de soutien à la parentalité basé sur l'éducation positive, développé et validé depuis 40 ans aux Etats Unis, en Norvège, au Québec… Il place le parent au cœur du développement de son enfant et permet aux relations dans la famille de s'apaiser. […] Depuis 2016, Le Prado a importé ce programme en France, et le propose dans le département du Rhône et de l'Ain ». Pour plus d'information, aller sur le site : https://www.le-prado.fr/ces-annees-incroyables/*

[5] *Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-fondateur de l'association Le Rameau.*

avec les parties prenantes du territoire (entreprises, associations, acteurs publics, citoyens, futurs usagers, etc.).
Le projet de légumerie porté par l'Entreprise Adaptée Les Ateliers d'Ascalon [association AED] et Michaël GLOBEZ, vient répondre à un besoin local et se positionne comme un « chaînon manquant » entre les producteurs locaux et les restaurations collectives du territoire. Ce partenariat, ancré dans le local, se développe avec le concours des acteurs du Projet Agricole Territorial, du conseil départemental de l'Aisne, de la chambre d'agriculture et de la municipalité de Sissonne.

Frédéric BLASER a pointé le décalage qui se crée lorsqu'un projet est réalisé en déconnexion des enjeux du territoire. Dans son exemple, le jardin sensoriel avec parcours d'éveil en zone urbaine n'a pas fonctionné car il ne répondait pas à la demande locale. Le projet était construit en dehors de toute concertation avec les parties prenantes à proximité du jardin et passait ainsi à côté de son objectif principal qui était l'inclusion.

2.6 Un projet visible et impliquant ses collaborateurs

La manière d'impliquer les partenaires a changé. Les partenaires lucratifs, voire publics, ne sont plus uniquement des banquiers, des mécènes ou des donneurs d'ordre peu impliqués dans la vie du projet mais souhaitaient devenir des acteurs du projet. L'évolution vers de nouveaux partenariats expérimentaux impose d'impliquer pleinement les partenaires au fur et à mesure pour convaincre, engager et faire évoluer le projet. Un partenariat est équilibré si chacun des acteurs trouve ce qu'il vient chercher dans cette collaboration. Pour Sophie MONTINTIN, DRH et Directrice du développement chez Mondial Tissus, le projet partenarial « est utile à tous ». Pour qu'il fonctionne, l'ensemble des collaborateurs doit être sollicité.

En outre, une communication claire et objectivante du projet a été soulignée au fil des échanges. Comment peut-on s'impliquer dans un projet qui ne s'incarne pas par une action tangible et visible ? Comme le fait remarquer Christophe DUTEL, Directeur du pôle communication et RSE au Crédit Agricole Centre-Est, un projet doit être visible pour être pris en compte : *« pour moi ce qui est invisible n'existe pas forcément »*. Pour Nathalie BRABANT, Déléguée Générale aux Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste, il existe deux formes de visibilité pour un projet. La visibilité globale du projet par ses résultats et la visibilité après des collaborateurs par leur implication dans le projet même.

2.7 Apprendre l'autre

Ces nouveaux projets partenariaux impliquent des secteurs et des manières d'entreprendre très différents. Faire collaborer un acteur de l'ESS avec une entreprise capitaliste cherchant à développer la dimension durable de son activité (politique RSE) prendra du temps *« parce que ce sont les acteurs les plus éloignés de l'échiquier »* pour Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-fondateur de l'association Le Rameau.

Dans l'expérimentation entre Mondial Tissus et Tremplin, il y a eu de vraies tensions au début du partenariat car deux mondes radicalement différents se rencontrent autour d'un projet commun. Les problèmes sociaux de l'association Tremplin surgissent au fur et à mesure des rencontres l'entreprise Mondial Tissus. Les manageurs comme les salariés de l'entreprise ne sont pas habitués à vivre ce genre de situation. D'autres part, les membres de l'association Tremplin peuvent avoir des a priori concernant les salariés de Mondial Tissus. Afin de désamorcer les craintes de chacun, des temps d'échanges et de rencontres ont été nécessaires pour que les partenaires apprennent à se connaitre. A terme, les salariés de Mondial Tissus considèrent Tremplin comme une entreprise classique.

En ce sens, Valérie BERTRAND[6] met en lumière les divergences des représentations sociales de chaque secteur autour de la notion du partenariat. Pour les entreprises de l'ESS, le partenariat renvoie à l'échange, la coopération et le maillage. Pour les entreprises classiques, le partenariat est associé à la notion d'aide (renvoyant à la pauvreté présumée des entreprises de l'ESS) et des difficultés. Toutefois les deux secteurs partagent des représentations communes du partenariat en l'associant à la communication et la relation.

Par conséquent, il paraît utile d'organiser des moments plus ou moins formels d'échanges, de rencontres et de partage pour que la collaboration se fasse à terme sans effort et que les langages deviennent communs. Ces évènements favoriseront la porosité des secteurs et l'évolution des représentations sociales de chacun.

2.8 Manager le risque

Comme le rappelle Frédéric BLASER, la démarche d'entreprenariat innovant est risquée :

- 54% des expérimentations mises en place s'arrêtent à cause des difficultés liées à la modélisation de l'innovation ;
- 45% ont eu des difficultés après la modélisation lors du changement d'échelle et de la pérennisation de l'innovation dans la durée.

Cependant, il ne faut pas avoir peur de se confronter à une erreur, à un projet qui se termine ou qui n'arrive pas à se pérenniser. Nathalie BRABANT nous renvoie aux travaux de Julien CUSIN[7] qui travaille sur le management de la performance, incluant les réussites mais aussi l'acceptation du risque et ses échecs. Il préconise de créer une atmosphère de sécurité psychologique favorisant l'émergence de solutions innovantes, sans être soumis à la peur de l'échec.

[6] *Docteur en psycho-sociologie, Maître de conférences à l'UCLy-Département SHS, membre du CRESO.*
[7] *Maître de conférences en sciences de gestion à l'IAE Bordeaux.*

3. Impacts de l'innovation sur les partenaires

La multiplicité des projets partenariaux transforme les organisations dans leurs pratiques mais aussi dans leur gouvernance. Lorsqu'un projet partenarial se retrouve confronté aux limites des pratiques traditionnelles (loi, financement, gouvernance), les protagonistes innovent pour servir le projet.

3.1 Hybridation des financements

Avec la diminution des financements publics et l'ouverture des entreprises lucratives aux enjeux de l'Economie Sociale et Solidaire, le processus de financement des projets s'hybride de différentes manières.

Tout d'abord, le soutien d'un organisme privé lucratif pour un projet innovant initié par une association ou autres acteurs de l'ESS véhicule une image de solidité et de fiabilité. Ce soutien rassurera et encouragera les financeurs publics à soutenir ce projet. Le partenariat avec les acteurs des secteurs marchands et non marchands devient prioritaire. Le soutien par les pouvoirs publics apporte un complément financier et une légitimité secondaire. Ainsi, comme le rappelle Laure CHAREYRE, Directrice de l'URIOPSS ARA lors de son intervention, la reconnaissance de l'innovation sociale au sens large[8] par la commission européenne à la fin des années 2000 permet d'avoir un complément financier mais non pérenne pour des projets expérimentaux.

De plus, l'accès au soutien d'un partenaire lucratif est plus long et plus complexe que dans le public. Auparavant, comme le précise Matthieu DE CHALUS, Directeur Général à Habitat & Humanisme, une réunion avec des financeurs publics qui se concluait favorablement, débloquait des sommes considérables en peu de temps. Avec l'implication des acteurs du secteur marchand, les accords se formalisent plus lentement. En ce sens, les partenaires soutenant les projets peuvent devenir plus exigeants. Dans l'exemple de la fondation Solidarité By CA où le Crédit Agricole et la société civile validaient démocratiquement le soutien de projets associatifs, il s'est avéré que les membres de la société civile étaient plus exigeants que les membres du Crédit Agricole pour s'engager dans tel ou tel projet.

Aussi, les acteurs tendent à s'associer pour répondre à des projets. La tendance à la concurrence des dernières décennies dans le secteur non marchand laisse sa place peu à peu à des démarches collaboratives. Les entrepreneurs répondent collectivement à des marchés quand ils sont dans l'incapacité individuelle d'y répondre.

Le secteur lucratif innove aussi dans les démarches RSE et pour le financement des projets de l'ESS. Par exemple, le collectif d'entreprises « L'Entreprise des possibles » mutualise des moyens humains, financiers et immobiliers pour des projets associatifs par le don de congés payés des salariés volontaires, du temps de bénévolat ou de la mise à disposition de locaux vacants.

En dernier point, la production d'excédents dans le secteur non marchand peut se formaliser plus explicitement afin de contribuer durablement au développement des structures et des projets. Comme le précise Bruno DANDOY, Directeur Général à l'association LA ROCHE, l'une des missions de son poste était de produire de l'excédent pour améliorer et développer l'association.

[8] *Avant les financements européens soutenaient principalement des projets techniques ou technologiques.*

3.2 Nouvelles formes de gouvernance et hybridation des pratiques

Avec les nouvelles formes de participation autour d'un projet partenarial innovant, la gouvernance des organismes participants aux projets et leurs pratiques tendent à se transformer.

Les entreprises mettent de plus en plus en place la démarche RSE. Cette démarche permet de qualifier les effets des actions d'une entreprise dans l'ensemble de la société et d'identifier des pistes d'amélioration. Elle évolue vers de nouvelles formes et pratiques servant au mieux la stratégie globale de l'entreprise. Par exemple, Christophe DUTEL, Directeur du pôle communication et RSE du Crédit Agricole Centre-Est, a la volonté de « *passer de la RSE a une entreprise qui est responsable, solidaire et engagée* ». Nathalie BRABANT parle de passer d'une RSE à une Responsabilité Sociétale Stratégique (RSS). Les entrepreneurs ont la volonté de casser les logiques propres à chaque secteur (capitaliste contre non lucratif) pour s'hybrider dans des projets au service des valeurs de l'ESS. On sort des schémas de l'ESS ou de l'entreprise privée car on se rend compte que les problèmes se retrouvent des deux côtés. Par conséquent, on s'associe autour d'enjeux communs et chacun partage ses bonnes pratiques.

Laure CHAREYRE, Directrice de l'URIOPSS ARA, parle d'un « basculement des associations », renforcé par la loi Hôpital, Patients, Santé et Territoire de 2009. Nous sommes passés d'une logique de protection où les associations portaient individuellement leur projet à une logique d'ouverture où les actions se font via des appels à projets, souvent en partenariat.

Dans cette dynamique, Léo Lagrange Centre-Est dans sa démarche de restructuration, a reconfiguré ses bureaux pour favoriser les échanges et la création : des espaces plus ouverts et des mobiliers standardisés (floutant les séparations hiérarchiques). Mais surtout, l'association a ouvert ses bureaux à ses partenaires et ces derniers peuvent y être accueillis quelques heures pour travailler et rencontrer les membres et salariés de l'association. Cette ouverture favorise l'engagement des salariés et des partenaires. Pour Pascal METIVIER, Directeur Général chez Léo Lagrange Centre-Est, l'ouverture des projets et des débats vers l'extérieur a « *révolutionné* » l'association.

Toutefois, cette ouverture pose des questions en termes de gouvernance, de fonctionnement et de concurrence. Dans l'hybridation autour d'un projet, la question de la concurrence disparait derrière la plus-value des collaborations. Le concurrent d'hier devient le partenaire de demain.

Il peut se poser la question du respect de l'identité et de l'ADN de l'association dans les projets impliquant de nombreux partenaires. Bruno DANDOY, Directeur Général de l'association La Roche, nous précise que pour rassurer les administrateurs sur l'ouverture de l'association, il faut maintenir l'association comme tête de réseau. Même si l'association n'est plus le seul maitre à bord, les valeurs et projets de l'association peuvent perdurer.

Cette ouverture va permettre aussi de redéfinir ce que sont les valeurs de l'association, son fonctionnement, ses projets fondateurs, sa gouvernance, etc. Cette transformation s'est faite avec la participation de Grenoble Ecole de Management et Thibault DAUDIGEOS[9]. Pascal METIVIER compare ce processus à la (re)construction d'une maison :

- La cave pour le sens de l'association et ses valeurs ;
- Le rez-de-chaussée engage à refaire une analyse des besoins sociaux pour identifier les problèmes sociaux actuels ;
- Le premier étage pour les axes stratégiques de l'organisation ;

[9] *Coordinateur de la chaire Territoires en Transition, Grenoble Ecole de Management*

- Le toit pour la question de la gouvernance.

La gouvernance va s'hybrider vers des nouvelles structures comme les Sociétés par Actions Simplifiées (SAS) ou les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC). Comme le précise Pauline PETOT, Directrice générale de la CRESS AuRA, les nouvelles structures de coopération comme le Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE) ou la Coopération d'Activité et d'Emploi (CAE) permettent de rassembler les différentes parties prenantes[10] autour d'un projet, par exemple le PTCE pour la chaussure à Romans-sur-Isère. Ces structures permettent d'être plus souple et d'associer plus simplement des acteurs provenant de divers secteurs (associations, organismes publics, entreprises privées locales, salariés, etc.) mais elles n'empêchent en rien de respecter les enjeux propres à l'Economie Sociale et Solidaire.

3.3 Vers la standardisation des innovations sociales

Avec cette effervescence créative, l'ensemble des innovations sociales et projets partenariaux doit pouvoir se massifier dans le temps. Pour rappel, l'innovation sociale n'est pas synonyme d'invention, il s'agit d'une nouvelle pratique que l'on met en place sur un territoire donné. Il est donc tout à fait possible d'importer d'un autre territoire une solution traitant d'une problématique analogue et existante. Pour se massifier et se diffuser, un projet innovant doit être évalué et modélisé, puis essaimé (changement d'échelle) et se pérenniser dans la durée. Souvent, l'innovation est pensée mais les étapes clés de l'« après innovation» ne sont pas anticipées.

Ces Rencontres APOGÉES 2019 ont permis d'identifier et de valoriser les bonnes pratiques et expérimentations sur nos territoires. Comme précisé précédemment, un projet fonctionnera s'il y a une communication adéquate sur ce dernier. Souvent, la communication d'un projet local reste faible au niveau national. Nous n'innovons pas pour nous-mêmes ou uniquement notre localité. Nous n'importons pas non plus une innovation *« pour le fun »* comme nous le fait remarquer Frédéric BLASER. Face à des problèmes quasi-identiques sur différents territoires, et parfois avec des années d'écart, une innovation ayant fonctionné une fois peut fonctionner ailleurs. Par conséquent, donner de la visibilité à notre projet innovant servira des structures ou porteurs de projet en recherche de solutions.

Pour le diffuser, il est nécessaire d'évaluer son projet et de le modéliser. L'évaluation, comme préconisé par l'Association Française de l'Evaluation doit être conçue idéalement dès le début du projet. Dans le cas d'innovation, ce travail est plus complexe mais cette étape est indispensable afin de rendre compte de la viabilité du projet, de ses impacts et de son efficacité. On réfléchit à ce qui est viable et pérenne et à ce qu'il faut enlever. La modélisation servira l'export de cette solution innovante sur un territoire rencontrant une problématique similaire. Elle repose également sur l'objectivation des éléments clés du projet, abordant ses tenants et ses aboutissants Il est donc important d'identifier au mieux l'ensemble des éléments permettant d'appliquer ce projet.

L'essaimage ou le changement d'échelle du projet sont les phases de diffusion d'une innovation sociale sur d'autres territoires. Il arrive qu'un projet fonctionne parfaitement sur un territoire mais pas sur un autre.

En dernier point, le projet innovant se pérennise s'il est standardisé et institutionnalisé.

[10] *Entrepreneurs au sens large, citoyens et, politiques publiques et collectivités.*

4. Conclusions

Les échanges autour des tables rondes et les conférences des Rencontres APOGÉES 2019 ont permis de mettre en lumière des bonnes pratiques pour mettre en place un partenariat innovant et fonctionnel :

- Avoir des « aventuriers » ambitieux pour porter les projets ;
- Formaliser un projet avec des partenaires engagés ;
- Être ouvert aux innovations externes et aux idées novatrices en interne ;
- Solliciter la diversité des compétences à disposition dans le partenariat ;
- Ancrer son projet en adéquation avec les besoins sociaux du territoire ;
- Rendre visible son projet et impliquer pleinement ses collaborateurs ;
- Laisser le temps aux partenaires de se comprendre et de s'apprivoiser ;
- Accepter le risque et le manager.

Ces nouvelles pratiques modifient en profondeur les relations entre les différents acteurs (anciens et nouveaux). D'une part la recherche de financement va prendre plus de temps mais les acteurs classiques de l'ESS vont aller chercher – au-delà des moyens financiers – des compétences et des partenaires pour co-porter les nouveaux projets. D'autres part, ces nouvelles collaborations feront émerger des nouvelles formes de gouvernance et de nouvelles structures avec des modèles hybrides, qui seront plus à même de prendre en compte la multiplicité des partenaires impliqués dans un projet. En dernier point, l'innovation sociale devrait de plus en plus se structurer afin de pouvoir se développer sur les territoires par une recherche plus systématique d'évaluation, de modélisation et d'essaimage des projets innovants.

Allant en ce sens, ces Rencontres APOGÉES 2019 abordant l'innovation et les partenariats témoignent « d'une étape de notre transformation » pour M. BODARD, Président du Réseau APOGÉES. Le Réseau APOGÉES se transforme pour aller au-delà de sa mission initiale du référencement, avec l'idée d'être partenaire et accompagnateur des établissements et institutions engagés pour le bien commun auprès des personnes fragiles et aux services des besoins sociaux, médico-sociaux…

Nous proposons à l'ensemble des adhérents du Réseau APOGÉES et non-adhérents de travailler lors du prochain événement sur le thème de l'évaluation et la mesure d'impact. En 2020, le Réseau APOGÉES proposera donc une rencontre nationale.

5. Annexes

5.1 Annexe 1 : Les partenaires de la journée

INTRODUCTION

- Jean-Baptiste OUDIN : Directeur Général, APOGÉES

TABLE RONDE « LE PARTENARIAT COMME LEVIER D'INNOVATION »

- Animateur : Nathalie BRABANT – Déléguée Générale, Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste (AEH)
- Matthieu DE CHALUS - Directeur Général, Habitat & Humanisme
- Christophe DUTEL - Directeur du pôle communication et RSE, CA Centre-Est
- Sophie MONTINTIN - DRH et Directrice du développement, Mondial Tissus
- Valérie BERTRAND - Docteur en psycho-sociologie, Maître de conférences à l'UCLy-Département SHS, membre du CRESO (Centre de Recherche en Entrepreneuriat Social)

INTRODUCTION AU CAFÉ DES ECHANGES : RETOURS D'EXPÉRIENCES ET DE BONNES PRATIQUES

- Animateur : Gaspard LATHOUD – Orange Verte
- François-Xavier TURBET-DELOF - Directeur adjoint, Petits Frères des Pauvres
- Matthieu LEBLEU - Directeur ESAT Jacques Chavent, Adapei69 et Espace CoLab
- Marie MONTMAYEUR - Chargée de Communication & Projets, Le Prado
- Michaël GLOBEZ - Porteur d'un projet de légumerie, Association AED
- Bertrand BILLOT - Porteur d'un projet de beguinage

CAFÉ DES ECHANGES : RETOURS D'EXPÉRIENCES ET DE BONNES PRATIQUES

- Animateur : Gaspard LATHOUD – Orange Verte
- François-Xavier TURBET-DELOF - Directeur Adjoint, Petits Frères des Pauvres
- Mathieu LEBLEU - Directeur ESAT Jacques Chavent, Adapei69 et Espace CoLab
- Marie MONTMAYEUR - Chargée de Communication & Projets, Le Prado
- Michaël GLOBEZ - Porteur d'un projet de légumerie, Association AED
- Bertrand BILLOT - Porteur d'un projet de beguinage
- Patrice BRETON - Dirigeant, Ingedim
- Luc DELAHAYE - Chargé de développement, RESTAU'CO
- Renaud BELLAÏS - Directeur, RHB Consultant
- Baptiste GARMY - Responsable Partenariats & Innovations, ETIC – Foncièrement Responsable

EVOLUTION DU SECTEUR : POINT DE SITUATION

- Animateur : Anthony MICHAUD – Chef de Projet Innovation Sociale, APOGÉES
- Frédéric BLASER - Directeur de la Recherche et du Développement, Cabinet APHILIA

TABLE RONDE « L'INNOVATION INDUIT DES RÉORGANISATIONS STRUCTURELLES »

- Animateur : Thibault DAUDIGEOS – Coordinateur de la chaire Territoires en Transition, Grenoble Ecole de Management
- Bruno DANDOY - Directeur Général, Association La Roche
- Pascal METIVIER - Directeur, Léo Lagrange Centre Est

CONFÉRENCE : « CONSTRUIRE UNE DÉMARCHE D'INNOVATION AU SERVICE D'UN MEILLEUR IMPACT SOCIAL »

- Animateur : Lionel FAVROT – Directeur de la Rédaction, Mag2Lyon
- Charles-Benoît HEIDSIECK - Président-fondateur, Le RAMEAU [Vidéo]
- Pauline PETOT - Directrice, CRESS AuRA
- Laure CHAREYRE - Directrice, URIOPSS ARA

16h30 – CLÔTURE

- Denis BODART - Président, APOGÉES

5.2 Annexe 2 : Le café des échanges, les points clés abordés

Le café des échanges offrait un espace convivial de rencontres et de discussions avec quatre partenaires et cinq associations porteuses de projets innovants.

- Sur le stand concernant le projet « Ces années Incroyables » de l'association Le Prado, les participants se sont principalement interrogés sur les possibilités d'essaimage prévu de ce projet (actuellement déployé sur le territoire de l'Ain) et sur les modalités d'inscriptions pour les professionnels du secteur social.

- Sur le stand Ingedim avec Patrice BRETON, différents sujets ont été abordés :
  - L'utilisation d'AMO pour la construction d'établissement en partenariat ou de projets de résidences pour personnes âgées ;
  - Les difficultés pour trouver la compétence d'AMO lors du montage de projet ;
  - Les formations sur le patrimoine immobilier dispensées par l'URIOPSS ;
  - La construction des fonctions Achat avec la collaboration du cabinet APHILIA ;
  - La recherche de partenaires pour un projet de « logement évolutif ».

- Sur le stand de Restau'co, des questions ont été posées sur leurs outils « Menu Co et mon restau responsable », sur l'accompagnement des structures pour un retour en gestion directe pour la compétence restauration et sur les formations sur site.

- Sur le stand de RHB Consultants, les principales préoccupations et éléments de discussion des participants rencontrés pendant cette journée étaient la formation continue des équipes et l'accompagnement de projets en hôtellerie restauration (en conseil et AMO).

- Sur le stand du projet de Légumerie porté par l'association AED, les points suivants ont été abordés :
  - Des précisions ont été demandées sur les produits traités et transformés par la légumerie : produit de 4ème gamme (cru), non cuit, non transformé et calibré et quantifié à la demande du client ;
  - L'approche qualité et les plus-values du projet où l'on va travailler sur des produits de saison, en circuit court (un seul intermédiaire entre le producteur et l'acheteur) avec une accélération du traitement des produits par une légumerie locale ;
  - Le périmètre et les transports, avec dans ce projet des coûts de déplacements plus importants avec la spécificité territoriale du département de l'Aisne et le nombre de livraisons possibles dans une matinée ;
  - Des questions concernant les camions frigorifiques en froid positif pour transport des denrées et les locaux de stockage en froid positif (pour réaliser des livraisons sans présence physique) ;
  - Des prises de contact pour suivre l'expérimentation.
  - Des précisions sur la mise en place du projet dans lequel les membres se sont entourés de compétences du milieu ordinaire, autres que leur cœur de métier[11].
  - Des discussions concernant les politiques publiques pour l'emploi des travailleurs handicapés en ESAT et Entreprises Adaptées.

- Sur le stand des Petits Frères des Pauvres - Association de Gestion des Etablissements, des porteurs de projet en recherche de conseils et d'information ont été orientés vers le guide pratique de l'association et son étude sur l'habitat alternatif à destination de personnes âgées.

[11] *Leur cœur de métier est le maintien dans l'emploi de personnes bénéficiant d'une reconnaissance en qualité de travailleur handicapés (RQTH).*

APOGÉES

MUTUALISONS L'EXPERIENCE

SOUTENIR LES STRUCTURES
DE L'ÉCONOMIE SOCIALE & SOLIDAIRE

66, cours Charlemagne
69002 Lyon
04 72 91 51 00
contact@apogees-ess.org
SIRET 533 092 235 00027 – APE 8299Z

www.apogees-ess.org